

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC PHẢI CHĂNG CHỈ CÓ THỂ BẰNG TIỀN?



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC PHẢI CHẰNG CHỈ CÓ THỂ BẰNG TIỀN?

Tái bản lần thứ sáu

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon
Trực thuộc Butterworth-Heinemann
Cao ốc Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
225 Đại lộ Wildwood, Woburn, MA 01801-2041
Một bộ phận của Reed Educational và Professional Publishing Ltd.

Thành viên của Reed Elsevier plc group

OXFORD AUCKLAND BOSTON
JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Bản in tiếng Anh:
In lần thứ nhất 1986
In lần thứ hai 1991
In lần thứ ba 1997
Tái bản 1998, 1999, 2000 (2 lần), 2001
© NEBS Management 1986, 1991, 1997

Bản in tiếng Việt:
In lần thứ nhất 2002

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ bằng các phương tiện điện tử hay bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp tuân theo các điều khoản của Luật Copyright, Designs and Patents Act 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép cấp bởi Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W1P 0LP. Đơn xin cấp giấy phép tái bản phải được gửi về địa chỉ của Pergamon.

Bản in NEBSM Superseries 2 (22 cuốn) do NEBS Management xuất bản theo thoả thuận với Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của National Examining Board for Supervision and Management hay của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận
Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie
Chuyên viên Nội dung: Trần Huy Hà
Thiết kế Chương trình: Ths. Phan Minh Tuệ
Ths. Dương Thị Kim Chung
Nguyễn Mạnh Hoàng - Ngô Trương Hoàng Thy
Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình
Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen
Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu
nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án NEBS Management:
Diana Thomas
Tác giả: Howard Senter
Biên tập: Jane Edmonds
Biên tập bộ sách: Diana Thomas
Dựa theo tài liệu cũ của: Howard Senter



bảo trợ xuất bản.

Mục Lục

Giới thiệu cuốn sách **i**

- | | | |
|---|----------------------------------|-----|
| 1 | Cuốn sách này cần thiết cho ai? | i |
| 2 | Giới thiệu chung | i |
| 3 | Mục tiêu cuốn sách | ii |
| 4 | Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách? | iii |
| 5 | Phương pháp học | iv |
| 6 | Hãy đặt mục tiêu học cho mình! | vi |

Phần A Tạo động lực là gì? **1**

- | | | |
|---|-------------------------------|----|
| 1 | Dẫn nhập | 1 |
| 2 | Các khái niệm | 2 |
| 3 | Các giá trị và thái độ | 6 |
| 4 | Môi trường làm việc thích hợp | 10 |
| 5 | Tóm tắt | 15 |
| 6 | Suy ngẫm | 16 |

Phần B Hiểu biết hành vi tại nơi làm việc **17**

- | | | |
|---|---|----|
| 1 | Dẫn nhập | 17 |
| 2 | Thuyết Nhu cầu của Maslow | 18 |
| 3 | Thuyết X và Thuyết Y của McGregor | 23 |
| 4 | Thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg | 27 |
| 5 | Thuyết Kỳ vọng | 40 |
| 6 | Động lực nội tại: quan điểm của Hackman và Oldham | 46 |
| 7 | Tóm tắt | 53 |
| 8 | Suy ngẫm | 54 |

Phần C Làm cho công việc có ý nghĩa hơn 55

1	Dẫn nhập	55
2	Tách kỹ năng ra khỏi công việc	55
3	Điểm lại các học thuyết	58
4	Làm giàu công việc	60
5	Luân chuyển công việc và mở rộng công việc	61
6	Làm giàu công việc trong thực tế	63
7	Tóm tắt	68
8	Suy ngẫm	69

Phần D Vai trò của người lãnh đạo 71

1	Dẫn nhập	71
2	Nhu cầu và nhóm của bạn	71
3	Động lực làm việc và nhóm	73
4	Làm giàu công việc	79
5	Làm giàu công việc ở doanh nghiệp của bạn	86
6	Tóm tắt	94
7	Suy ngẫm	95

Đánh giá kết quả 97

1	Bài kiểm tra nhanh	97
2	Bài tập tình huống	99

Tóm lược và suy ngẫm 103

1	Tóm lược và suy ngẫm	103
2	Kế hoạch hành động	107
3	Đáp án bài tập tự đánh giá	109
4	Đáp án một số bài thực hành	114
5	Đáp án bài kiểm tra nhanh	115
6	Đáp án bài tập tình huống	116

Giới thiệu cuốn sách

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách Tăng Hiệu Quả Làm Việc Cá Nhân, cuốn *Tạo động lực làm việc* được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp
 - các nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ
- với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.
- Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.
- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
 - *Giới thiệu chung*
 - *Mục tiêu cuốn sách*
 - *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
 - *Phương pháp học*
 - *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*

Cuốn sách này sẽ hữu ích nếu bạn muốn trang bị những kiến thức cơ bản về động lực làm việc và từ đó có thể đề ra các biện pháp tăng động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp của bạn.

2 Giới thiệu chung

Một trong những câu hỏi mà các nhà quản lý luôn đặt ra là:

Làm thế nào để nhân viên của tôi làm việc tích cực, tập trung và tham gia vào các hoạt động nhằm đạt được những mục tiêu của doanh nghiệp?

Trên thực tế, không có một câu trả lời đơn giản cho câu hỏi trên, không có một phương pháp hay kế sách nào có thể áp dụng chung cho mọi trường hợp.

Vấn đề ở chỗ là con người bản chất vốn phức tạp và đa dạng. Với cùng một sự việc, người này có phản ứng tích cực trong khi người khác có thể có phản ứng tiêu cực.

Tuy nhiên, cũng có những phương pháp dường như có hiệu quả, và áp dụng được với hầu hết mọi người. Bạn càng hiểu rõ về người đang làm việc cùng mình thì bạn càng hiểu được mong muốn, nhu cầu và động lực của họ.

Cuốn sách này có bốn phần. Phần A định nghĩa các thuật ngữ và đặt nền tảng cho những phần sau. Phần B giới thiệu các thuyết “cổ điển” về động lực làm việc. Chủ đề được xem xét từ nhiều góc độ: nhu cầu của con người (Maslow); việc đánh giá đặc điểm của nhân viên của các nhà quản lý (McGregor); các yếu tố duy trì và các yếu tố tạo động lực (Herzberg); mối quan hệ giữa khen thưởng và động lực làm việc; động lực nội tại (Hackman và Oldham). Các thuyết này có thể làm cho bạn thấy “ngán ngẩm”, nhưng không nên vì thế mà bạn bỏ cuộc. Mục đích của phần này chỉ nhằm giúp bạn thấu hiểu những nguyên tắc có thể được áp dụng vào công việc.

Trọng tâm của Phần C là chủ đề “làm giàu công việc”— các phương pháp làm cho công việc thú vị hơn và khiến cho nhân viên hài lòng hơn. Phần này áp dụng các thuyết đã xem xét ở phần trước. Trong phần cuối cùng, Phần D, chúng ta sẽ cùng xem xét động lực làm việc của một nhóm trên quan điểm của người lãnh đạo.

3 Mục tiêu cuốn sách

Khi học hết cuốn sách này bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- định nghĩa “động lực làm việc” trên quan điểm quản lý;
- mô tả những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của những người cùng làm việc với bạn;
- nhận biết các nguyên tắc làm giàu công việc;

- mô tả vai trò của người lãnh đạo trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên;
- áp dụng các kỹ thuật làm giàu công việc để tạo động lực làm việc cho nhân viên.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành được đan xen vào nội dung** nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, một số bài thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.

Giới thiệu cuốn sách

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút ngẫm nghĩ về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.



Hãy lưu ý.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.* Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *Suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi đã hoàn thành tất cả các phần *Suy ngẫm*, hãy bắt tay vào xây dựng *Kế hoạch Hành động*. Đây là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hóa kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (Xem địa chỉ liên lạc ở bìa sau cuốn sách).

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

Lý do tôi nghiên cứu cuốn sách là:

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân tôi là:

(ví dụ: tôi muốn hiểu rõ những yếu tố nào tạo ra động lực làm việc)

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:

(ví dụ: tôi muốn các nhân viên của tôi làm việc nhiệt tình và hiệu quả hơn)

.....

.....

.....

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức *học linh hoạt*.

Phần A

Tạo động lực là gì?

- *Dẫn nhập*
- *Các khái niệm*
- *Các giá trị và thái độ*
- *Môi trường làm việc thích hợp*
- *Tóm tắt*
- *Suy nghĩ*

1 Dẫn nhập

Nhiều cuốn sách, bài báo, bài tham luận và hội thảo từng bức xúc về đề tài “Làm thế nào để nhân viên thực hiện những việc mà tôi muốn họ làm?”

“Khi nói chuyện với các doanh nghiệp về đề tài này, tôi thường nhận thấy thính giả rất mong chờ những câu trả lời thẳng thắn và thực tế, vì thế tôi sẽ bắt đầu bằng một công thức trực tiếp và thực tế để tác động lên người khác. Cách đơn giản và hữu hiệu nhất để bắt ai làm việc gì đó là đá vào đít anh ta.”

Frederick Herzberg, *Làm thế nào để tạo động lực cho nhân viên?*

Nếu bạn còn băn khoăn không biết lời khuyên này có nghiêm túc không thì Frederick Herzberg tiếp tục giải thích rằng một cái đá vào đít có thể là một trong những cách để tác động lên ai đó, nhưng đây dứt khoát **không phải** là cách tạo động lực.

Vậy chính xác thì tạo động lực là gì? Tại sao đó lại là một việc quan trọng đối với các nhà quản lý? Động lực có tác động như thế nào đến hành vi của từng cá nhân? Và động lực làm việc của nhân viên ảnh hưởng như thế nào tới sự thành công của doanh nghiệp?

Đây là những vấn đề mà chúng ta sẽ cùng xem xét ở Phần A và sau khi đọc hết cuốn sách bạn sẽ có thể giải đáp được những thắc mắc này.

Để bắt đầu, chúng ta sẽ định nghĩa “tạo động lực” trên quan điểm của nhà quản lý. Sau đó chúng ta sẽ xem xét các quan điểm về giá trị, thái độ cũng như môi trường làm việc. Phần này sẽ giúp bạn chuẩn bị cho việc nghiên cứu những học thuyết về tạo động lực ở Phần B.

A

2 Các khái niệm

Từ “quản lý” thường được hiểu một cách khá khái quát, vì thế chúng ta nên thống nhất với nhau về khái niệm mà chúng ta sẽ dùng trong cuốn sách qua bài thực hành sau.

Thực hành 1

3 phút 



Theo bạn, vai trò chủ yếu của *người quản lý* là gì? Hãy đánh dấu vào câu mà bạn cho rằng nó mô tả chính xác nhất chức năng chính của một nhà quản lý.

- a Hoàn thành một công việc. ☐
- b Tổ chức và kiểm soát nhân viên để hoàn thành công việc được giao ở mức thỏa đáng. ☐
- c Đôn đốc nhân viên thực hiện công việc nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp. ☐
- d Tạo điều kiện để nhân viên cảm thấy rất hài lòng với công việc của họ. ☐
- e Dẫn dắt nhân viên đạt được những mục tiêu đã đề ra với nỗ lực lớn nhất. ☐

Câu trả lời của bạn sẽ tùy thuộc vào nhận thức của bạn về vai trò của mình và cách xác định vai trò đó. Tuy nhiên, tôi nghĩ rằng:

- a “Hoàn thành một công việc” là một khái niệm quá đơn giản, và có hàm ý như bạn tự làm công việc đó hơn là để nhân viên làm.
- b “Tổ chức và kiểm soát nhân viên để hoàn thành công việc ở mức thỏa đáng” - trên một phương diện nào đó thì có thể chấp nhận được. Tổ chức và kiểm soát thường được xem là một phần công việc của nhà quản lý. Tuy nhiên trong nhiều trường hợp, từ “kiểm soát” có vẻ không thích hợp vì có nhiều nhóm nhân viên hầu như tự quản lý công việc của mình. Ngày nay, người ta muốn các nhà quản lý bớt chuyên quyền hơn. Ở các phần sau chúng ta sẽ thấy điều này có thể có tác dụng tạo động lực rất lớn.

Trong mọi tình huống, việc mô tả này là chưa đầy đủ vì việc quản lý không chỉ là vấn đề hoàn thành công việc một cách thỏa đáng. Một nhà quản lý giỏi thường có nhiều tham vọng hơn thế nữa.

- c “Đôn đốc nhân viên thực hiện công việc nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp” tất nhiên nghe gần gũi hơn. Tuy nhiên, theo tôi khái niệm này cũng chưa thật đầy đủ.
- d “Tạo điều kiện để nhân viên cảm thấy rất thoải mái với công việc của họ” chắc chắn là sai - mục tiêu hàng đầu của một doanh nghiệp không phải là làm cho nhân viên hài lòng mặc dù đây có thể là một trong những mục tiêu cần đạt.
- e Tôi nghĩ rằng “Dẫn dắt nhân viên đạt được những mục tiêu đã đề ra với nỗ lực lớn nhất” là câu trả lời đúng nhất. Hầu hết các nhà quản lý đều mong muốn đạt kết quả tốt nhất có thể và sử dụng tốt nhất năng lực của nhân viên.

Bài thực hành này giúp chúng ta tiếp cận gần hơn với chủ đề của cuốn sách: **sử dụng tốt nhất năng lực của nhân viên trong việc hoàn thành những mục tiêu đã đề ra.**

Vậy khi cần phải hoàn thành một công việc thì một nhà quản lý như bạn nên làm thế nào để khiến nhân viên thực hiện điều này? Bạn có thể chọn người có kỹ năng và kiến thức cần thiết để thực hiện công việc một cách có hiệu quả. Nếu nhân viên thiếu những điều kiện này, bạn có thể huấn luyện cho họ hoặc bạn sẽ cố gắng thiết kế sao cho công việc phù hợp với năng lực hiện có của họ. Nhưng tìm cách để hòa hợp giữa con người và công việc thôi chưa đủ. Một yếu tố quan trọng khác quyết định công việc sẽ hoàn thành **tốt đến đâu là tạo động lực** cho những người thực hiện công việc ấy.

Tất nhiên là có rất nhiều cách để khiến cho nhân viên thực thi công việc đạt kết quả mong muốn.

Thực hành 2

4 phút 



Giả sử bạn có một công việc sắp đến hạn phải hoàn tất. Bạn cần nhân viên nỗ lực hơn nữa để đạt mục tiêu đúng thời hạn, chủ yếu là thuyết phục họ cố gắng và tập trung hơn vào công việc.

Tạo động lực là gì?

A

Hãy nêu bốn hoặc năm biện pháp khả dĩ mà bạn có thể áp dụng trong trường hợp này. Đừng ngại nếu biện pháp bạn đưa ra không khả thi. Chẳng hạn như áp dụng hình phạt cho đến khi họ chịu làm việc chăm chỉ hơn.

.....

.....

.....

.....

.....

Có rất nhiều biện pháp để bạn chọn lựa. Bạn có thể:

- dùng vũ lực;
- quát mắng nhân viên;
- năn nỉ nhân viên;
- dỗ ngọt họ bằng lời lẽ thuyết phục;
- khen họ làm việc tốt;
- khơi gợi những tình cảm tốt đẹp ở họ;
- nhấn mạnh tầm quan trọng của công việc;
- cố gắng làm cho công việc hứng thú hơn;
- nhắc nhở họ về nhiệm vụ;
- hứa hẹn sẽ thưởng họ, chẳng hạn như khao họ một bữa ăn;
- đe dọa;
- cho họ thấy hậu quả của việc **không** làm những gì bạn muốn họ làm và để họ tự quyết định.

Trong các biện pháp trên, chỉ có vài biện pháp khả thi mà bạn có thể áp dụng được.

Để xác định biện pháp nào sẽ đưa đến thành công, bạn cần có sự hiểu biết chung về con người và hiểu biết riêng về từng nhân viên của bạn.

2.1 Động lực làm việc

Bây giờ chúng ta hãy thử định nghĩa “động lực làm việc”. Có lẽ bạn đang muốn viết ra định nghĩa theo cách riêng của mình.

Thực hành 3

3 phút 



Hãy viết ngắn gọn định nghĩa “động lực làm việc” theo cách của bạn.

.....

.....

.....

Câu trả lời của bạn có thể bao gồm những điều sau. Động lực làm việc là:

- khiến cho ai đó thực hiện điều mà bạn muốn người ấy làm;
- những gì thúc đẩy chúng ta phải làm điều gì đó;
- một động lực nội tại;
- điều cần thiết khi chúng ta mong muốn đạt được một mục đích nào đó;
- sự khích lệ khiến chúng ta cố gắng làm một điều gì đó.

Tất cả những điều trên ít nhiều đều đúng. Tạo động lực có liên quan nhiều đến sự khích lệ và mong muốn. Nó **không** liên quan tới sự đe dọa, bạo lực hay cám dỗ. Khi nói mình được tạo động lực để làm điều gì đó, chúng ta không hàm ý rằng mình bị **buộc phải** làm hay bị **đụ dỗ**. Chúng ta chỉ muốn nói rằng bản thân chúng ta **muốn** làm điều này.



Muốn tạo động lực cho ai làm việc gì đó bạn phải làm cho họ muốn làm công việc ấy.

Từ điển tiếng Anh Longman định nghĩa **động lực làm việc** là “một động lực có ý thức hay vô thức khơi dậy và hướng hành động vào việc đạt được một mục tiêu mong đợi”.

Tạo động lực là gì?

A

Nếu đồng ý với định nghĩa này, chúng ta sẽ có thêm nhiều điều để suy nghĩ:

- Động lực làm việc có thể ở dạng có ý thức hay vô thức, vì vậy không phải lúc nào chúng ta cũng biết rõ điều gì đã tạo động lực cho chúng ta.
- Động lực làm việc là sự thôi thúc khiến người ta hành động vì thế nó có một ảnh hưởng rất mạnh, ảnh hưởng này có thể tốt hoặc xấu.
- Một yếu tố tạo động lực sẽ “khởi dậy và định hướng hành động”. Điều này có nghĩa là khi một người được tạo động lực, họ sẽ bị thôi thúc và hành động theo một cách thức nào đó. Nếu tác nhân tạo động lực đủ mạnh, thì có thể chúng ta sẽ không dễ chỉ đạo và giám sát những hành động này từ bên ngoài.
- Một thách thức khác trong công việc là làm sao cho “mục tiêu mong muốn của cá nhân” phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp.

Bây giờ chúng ta hãy tìm hiểu điều gì tạo động lực và điều gì không phải là tác nhân tạo động lực đối với mỗi cá nhân.

3 Các giá trị và thái độ

- Sơn tham gia với hội tennis của công ty mỗi tuần. Anh thích chơi tennis và xem đó là một cách vận động tốt, thế nhưng tennis không phải là một phần thật sự quan trọng trong cuộc sống của Sơn.

Sau đó Sơn được mọi người tín nhiệm bầu làm phụ trách các hoạt động của hội. Khi nhận công việc, anh hoàn toàn thay đổi thái độ. Sơn dành nhiều thời gian hơn để tổ chức các buổi tập luyện và các buổi họp mặt trong nhóm và khi thi đấu, anh tỏ ra là một trong những tay vợt xuất sắc nhất.

- Tuấn yêu thích công việc vận hành máy tiện. Anh thích cảm giác được làm chủ cỗ máy bằng các thao tác chính xác của mình. Tối đến khi về nhà, anh luôn cảm thấy thoải mái và không lo nghĩ nhiều về công việc.

Thế rồi Tuấn được tin cậy và được chọn làm thợ cả. Anh có thêm trách nhiệm huấn luyện chọn những người thợ mới vào nghề. Công việc này thật không hợp với Tuấn chút nào. Anh luôn bức bối với những người tỏ ra không nắm bắt nhanh vấn đề hoặc không làm việc chăm chỉ như anh đã từng phấn đấu trước kia. Nhiều đêm khi trở về nhà Tuấn vẫn còn cảm thấy lo lắng về công việc và anh chỉ mong được trở về với công việc của một người thợ tiện bình thường như trước.

- Bình và sếp của cô là Linh làm việc rất ăn ý. Bình vẫn còn mới mẻ với công việc nên thỉnh thoảng cô vẫn hay gặp khó khăn. Mỗi lần như thế, Linh vẫn thường dành thời gian để nói chuyện với cô và gợi ý xem công việc trực trực ở chỗ nào. Linh không bao giờ bảo Bình phải làm gì, nhưng anh luôn gợi ý để tự Bình tìm ra sai sót. Sau những lần như thế, Bình thường tìm ra cách giải quyết và quyết tâm thực hiện công việc tốt hơn.

Khi Linh chuyển sang bộ phận khác, một cấp trên mới vào thay. Người sếp này có vẻ ít kiên nhẫn. Nếu Bình đến nhờ hướng dẫn, anh ta thường nói: “Nhìn đây, cô phải làm như thế này, hiểu chứ?”. Bình gật đầu và đi, cảm thấy mình thật ngốc. Cô trở lại tiếp tục công việc nhưng cứ nhìn đồng hồ, đếm từng phút chờ đến khi hết giờ làm việc.

Chúng ta rút ra được gì từ những trường hợp trên?

Trong trường hợp đầu tiên, khi được giao thêm trách nhiệm Sơn trở nên rất tích cực. Sự coi trọng trách nhiệm của mình đã tạo ra cho Sơn động lực mà trước đây anh không có. Người ta thường làm chúng ta ngạc nhiên bằng khả năng của họ khi có điều kiện để thể hiện mình.

Trong trường hợp thứ hai, Tuấn không thích nhiệm vụ mới và muốn được quay trở lại làm công việc cũ. Đơn giản bởi lẽ khi một người giỏi một công việc nào đó, không có nghĩa là họ cũng sẽ làm tốt hay thích thú với việc huấn luyện cho người khác. Để sử dụng tốt nhất khả năng của nhân viên, chúng ta phải phát triển tài năng bẩm sinh của họ.

Đối với trường hợp sau cùng, Bình đã từng có thể trao đổi ý kiến với Linh mà vẫn giữ được sự độc lập và lòng tự trọng. Điều mà Bình mong muốn là sự kiên nhẫn dịu dặt và giúp đỡ chứ không phải là những chỉ bảo phải làm gì một cách độc đoán của người sếp mới.

Những tình huống trên cho thấy sự phức tạp trong hành vi của con người. Trong cùng một tình huống, những người khác nhau có thể sẽ ứng xử khác nhau. Sự khác biệt trong hành vi của con người bắt nguồn từ giá trị và thái độ của mỗi người đối với cuộc sống xung quanh.

Khi nói đến **giá trị**, chúng ta muốn nói đến những nguyên tắc hay chuẩn mực đạo đức, tinh thần mà chúng ta trân trọng, đặt niềm tin của mình vào đấy hoặc cho là quan trọng trong cuộc sống. Một số ví dụ về các giá trị thường gặp là: lòng can đảm, sự hiểu biết, quyết tâm, lòng nhân hậu,...

A

Thái độ là cách suy nghĩ, cách nhìn nhận và cảm xúc về sự vật. Thái độ chịu sự chi phối của tập hợp các giá trị, lòng tin, những nguyên tắc mà một cá nhân tôn trọng, nhân sinh quan và thế giới quan được hình thành và tích lũy trong quá trình sống và làm việc. Thái độ điều khiển hầu hết các hành vi của con người và khiến cho những người khác nhau có những hành vi khác nhau trước cùng một hiện tượng hay sự việc.

Hai người cùng gặp đèn đỏ ở ngã tư lúc mười một giờ đêm. Một người chạy thẳng, một người dừng đúng vạch sơn và chờ cho đèn chuyển xanh – thái độ của hai người chắc chắn là khác nhau. Đối với người thứ nhất có thể là: *‘giờ này làm gì còn ai ra đường nữa, nguyên tắc thì cũng tùy lúc chứ! cái ông dừng xe chờ kia thật là hâm’* và người thứ hai thì: *‘không ai có thể vi phạm luật giao thông, tôi tin là tôi làm đúng, cái ông vượt đèn đỏ kia thật là đáng ghét’*.

Giá trị và thái độ của người này có thể khác xa với người khác.

Trong môi trường làm việc, tùy thuộc vào giá trị và thái độ của mình, mỗi cá nhân có thể coi những yếu tố khác nhau là tác nhân tạo động lực hay triệt tiêu động lực trong môi trường làm việc của mình. (Các tác nhân triệt tiêu động lực là các tác nhân có tác dụng ngược với các tác nhân tạo động lực). Chúng ta có thể nói rằng:



Người ta không được tăng động lực hay bị giảm động lực bởi những điều giống nhau.

Tuy vậy, trong những phần sau của cuốn sách này bạn sẽ thấy có một số yếu tố có tác dụng tạo động lực và một số yếu tố triệt tiêu động lực có xu hướng tạo ra những tác động tương tự đối với hầu hết mọi người.

Đến đây, có lẽ bạn đang nhớ lại một số kinh nghiệm của mình khi được tăng động lực hay bị giảm động lực. Việc nhớ lại những gì từng làm tăng động lực hay làm giảm động lực cho bản thân bạn trong công việc là một bước khởi đầu tốt giúp bạn hiểu được hành vi và phản ứng của người khác.

Thực hành 4

10 phút 

A



Hãy nhớ lại những lúc bạn hay nhân viên của bạn cảm thấy rất phấn chấn trong công việc. Điều gì đã khiến bạn hay nhân viên của bạn cảm thấy như vậy?

.....

.....

.....

.....

Còn bây giờ hãy nghĩ lại những sự việc khiến bạn hay nhân viên của bạn cảm thấy không hài lòng và chán nản với công việc.

.....

.....

.....

.....

Trả lời cho câu hỏi đầu tiên về những việc làm cho bạn hay nhân viên của bạn cảm thấy phấn chấn trong công việc có lẽ là một trong những điều sau:

Từ góc độ nhà quản lý doanh nghiệp:

- thành công trong việc khuếch trương việc kinh doanh;
- thành công trong việc ký kết một hợp đồng có tính chiến lược;
- được xuất hiện hay tán dương trên báo chí, trước giới kinh doanh;
- cảm giác thỏa mãn khi đạt được một việc gì đó mà bạn bỏ ra rất nhiều nỗ lực.

Từ góc độ nhân viên:

- được thăng chức;
- được tăng lương;

Tạo động lực là gì?

A

- một lời cảm ơn hay một cái vỗ vai từ cấp trên khen ngợi khi công việc hoàn thành tốt.

Những điều này có tác động tương tự đến hầu hết mọi nhân viên, mặc dù việc được thăng tiến có thể không phải là điều mà ai cũng ao ước.

Cũng rất có thể là hiệu quả của việc động viên tinh thần bằng cách tăng lương sẽ không kéo dài lắm, bởi lẽ mọi người đều nhanh chóng quen với việc có thêm tiền trong túi.

Đối với câu hỏi thứ hai - điều gì khiến bạn hay nhân viên của bạn cảm thấy chán nản trong công việc? Có phải chăng là một trong những điều sau:

- cảm giác mất phương hướng hay mất kiểm soát trong công việc kinh doanh của mình;
- cảm giác thất vọng khi không đạt được điều gì;
- bị tước mất trách nhiệm;
- bất đồng với cấp trên hay đồng nghiệp;
- không hài lòng với một số chính sách hay qui định của công ty;
- vị trí hay sự ổn định trong công việc của bạn bị đe dọa;
- lời hứa không được thực hiện khi bạn đã hoàn thành tốt công việc.

Chắc chắn bạn sẽ đồng ý với tôi rằng câu trả lời cho bài thực hành này sẽ rất khác nhau tùy thuộc vào kinh nghiệm và hoàn cảnh làm việc của mỗi người. Thế nhưng ở góc độ quản lý, bạn cần nhận thức được một điều là:



Giữa những người khác nhau, giá trị và thái độ đối với công việc sẽ khác nhau rất nhiều.

4 Môi trường làm việc thích hợp

Một yếu tố tác động rất rõ đến mọi người là môi trường hay bầu không khí ở nơi làm việc.

Thực hành 5**5 phút** **A**

Hãy đánh giá với thang điểm cao nhất là 10 cho những tiêu chí về môi trường làm việc trong doanh nghiệp của bạn:

Theo ý kiến của bạn	Đánh giá (cao nhất là 10 điểm)
Nhân viên có hỗ trợ và hợp tác không?	
Môi trường làm việc có vui vẻ không?	
Mọi người cùng cấp bậc làm việc và giữa các cấp khác nhau có trao đổi thông tin tốt không?	
Có sự tin tưởng lẫn nhau giữa các nhân viên và giữa các bộ phận không?	
Các cấp quản lý có biết lắng nghe không?	
Nhân viên có được khuyến khích để phát triển năng lực không?	
Những quyết định và thông tin có được chia sẻ không?	
Số lượng nhân viên vắng mặt và thôi việc có thấp không?	
Tai nạn lao động có thường xảy ra không?	
Khách hàng có thường phàn nàn không?	
Tổng số	(trên tổng số 100)

Câu trả lời của bạn phản ánh tình trạng môi trường nơi bạn đang làm việc. Hãy tham khảo kết quả thang điểm đánh giá theo bảng sau:

Tạo động lực là gì?

A

Từ 0 đến 30 điểm	Rõ ràng bạn nghĩ rằng môi trường làm việc quá kém. Nếu những người khác cũng đồng ý với bạn thì đây là điều đáng ngại.	Điểm càng thấp thì bạn và những người quản lý trong doanh nghiệp càng có nhiều việc để làm. Hãy bắt đầu bằng cách tiếp tục đọc hết cuốn sách này!
Từ 31 đến 60 điểm	Dường như còn nhiều điều cần phải cải thiện.	
Từ 61 đến 80 điểm	Có nghĩa là bạn nghĩ rằng mọi chuyện không đến nỗi tệ nhưng bạn vẫn có thể làm cho chúng tốt hơn.	
Từ 81 đến 100 điểm	Tuyệt vời. Chắc hẳn bạn tin rằng đây là một nơi làm việc tốt.	

Một môi trường cởi mở và chia sẻ sẽ tạo điều kiện cho người ta phát triển kỹ năng và năng lực của mình. Những doanh nghiệp có môi trường làm việc như vậy sẽ qui tụ được nhiều nhân viên đồng lòng với mục tiêu của doanh nghiệp. Thực tế thì những doanh nghiệp như vậy sẽ dễ thành công hơn.



Môi trường làm việc là một yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên.

Chúng ta sẽ quay lại chủ đề này trong phần cuối cùng của cuốn sách.

Bây giờ bạn hãy điểm lại những nội dung mà chúng ta vừa thảo luận qua bài Tự đánh giá 1 ở trang tiếp theo.

Hãy tự đánh giá 1

10 phút 

A



Hãy kiểm tra trí nhớ của bạn bằng cách điền vào ô trống sau đây các từ thích hợp:

- 1 Đểcho ai làm việc gì đó, bạn phải làm cho họ muốn làm công việc ấy.
- 2 Các nhà quản lý cần ý thức rằngvà thái độ đối với công việc khác nhau rất nhiều giữa những cá nhân khác nhau.
- 3 Người ta không thể được tăng động lực hay bị bởi những yếu tố
- 4làm việc là một yếu tốtrong việc tạo động lực cho nhân viên.

Bạn hãy đánh dấu vào ô trống bên cạnh những câu mà bạn cho là đúng và giải thích vấn đề tại sao đúng.

- 5 Bạn có thể tạo động lực cho nhân viên bằng cách dùng hình phạt đe dọa họ.

☐

.....

.....

.....

.....

- 6 Bạn có thể tạo động lực cho nhân viên bằng cách hứa sẽ thưởng cho họ.

☐

.....

.....

.....

.....

Tạo động lực là gì?

A

- 7 Nếu doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt thì số lượng nhân viên vắng mặt sẽ thấp và số lượng nhân viên nghỉ việc sẽ cao. ☐

.....

.....

.....

.....

- 8 Môi trường làm việc cởi mở và chia sẻ sẽ tạo điều kiện cho nhân viên phát triển kỹ năng và năng lực của mình. ☐

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

5 Tóm tắt



- Tạo động lực liên quan nhiều đến sự khích lệ và mong muốn. Tạo động lực không thể là sự đe dọa, hình phạt hay dụ dỗ.
- Muốn tạo động lực cho ai làm việc gì đó bạn phải làm cho họ muốn làm công việc ấy.
- Một định nghĩa **động lực làm việc** là: “một động lực có ý thức hay vô thức khơi dậy và hướng hành động vào việc đạt một mục tiêu mong đợi.”
- Mỗi cá nhân được tạo động lực bởi những yếu tố khác nhau.
- Môi trường làm việc là một yếu tố then chốt trong việc tạo động lực cho nhân viên.

Tạo động lực làm việc cho nhân viên là một hoạt động có ý nghĩa quan trọng trong công tác quản lý. Hiểu và áp dụng tốt các biện pháp tăng động lực cho đội ngũ nhân viên hiện có đôi khi mang lại những hiệu quả lớn hơn và bền vững hơn việc đầu tư tiền bạc vào các nỗ lực cải thiện công nghệ hay cơ sở hạ tầng. Bạn có muốn làm chủ chiếc đĩa thần này không?



Tạo động lực là gì?

A

6 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được...

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?



A! Tôi đã học được...

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?



A! Tôi đã học được...

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

Phần B

Hiểu biết hành vi tại nơi làm việc

- *Dẫn nhập*
- *Thuyết Nhu cầu của Maslow*
- *Thuyết X và Thuyết Y của McGregor*
- *Thuyết Hai Yếu tố của Herzberg*
- *Thuyết Kỳ vọng*
- *Động lực nội tại: quan điểm của Hackman và Oldham*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Khó có thể hiểu được điều gì thúc đẩy con người làm một việc gì đó. Bạn không thể tìm ra một công thức nào đơn giản như “hãy đối xử với họ theo cách như thế này và bạn sẽ khiến cho họ làm việc hết mình”.

Đây là vấn đề làm đau đầu nhiều nhà nghiên cứu trong hơn năm mươi năm qua. Trong phần này chúng ta sẽ xem xét một số thuyết phổ biến nhất về hành vi của con người tại nơi làm việc.

Đó là:

- Thuyết Nhu cầu của Abraham Maslow
- Thuyết X và Thuyết Y của Douglas McGregor
- Thuyết Hai Yếu tố của Frederick Herzberg
- Thuyết Kỳ vọng
- Quan điểm của Hackman và Oldham về những đặc tính thiết yếu của công việc tạo ra động lực nội tại

Có lẽ bạn sẽ có cảm giác là có quá nhiều học thuyết. Tuy nhiên, bạn không cần phải nhớ hết tên của chúng, thậm chí không phải nhớ thuyết nào là thuyết nào. Vấn đề quan trọng là bạn hiểu được những ý tưởng mà chúng ta sẽ thảo luận. Nếu bạn cảm thấy đã quen thuộc với các thuyết này, bạn cũng có thể chỉ đọc lướt qua hoặc bỏ qua phần này và xem mục tóm tắt những nét chính của các thuyết này ở Phần C. Trong phần còn lại của cuốn sách, chúng ta sẽ sử dụng những ý tưởng này và xem chúng có thể được áp dụng vào công việc của bạn đến mức độ nào.

B

2 Thuyết Nhu cầu của Maslow

2.1 Các cấp độ nhu cầu của Maslow

B

Con người có những nhu cầu gì? Để có được hạnh phúc, thành công – hay thậm chí chỉ để tồn tại, con người cần những gì?

Nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow đã xem xét những vấn đề này và đi đến kết luận rằng nhu cầu của con người có thể được phân thành những cấp độ nhu cầu khác biệt cơ bản sau:

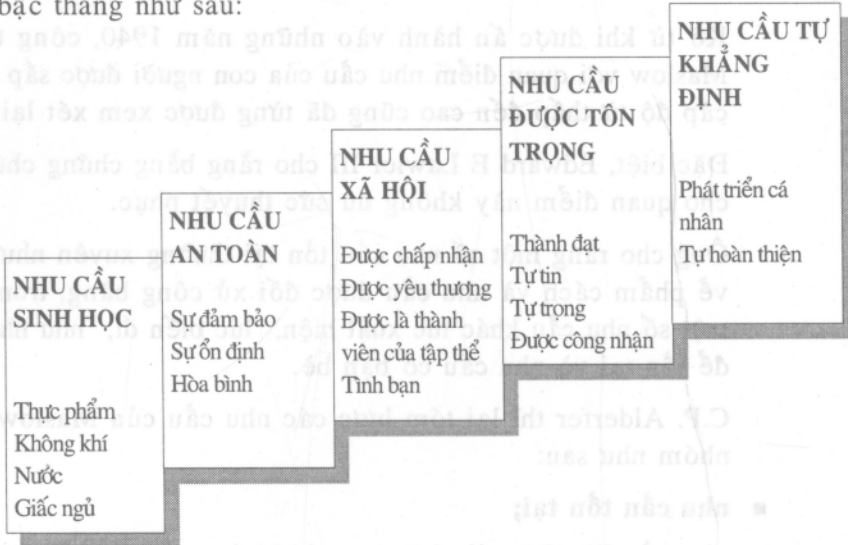
- **Nhu cầu sinh học:** Nếu như chúng ta đang phải chống chọi với cái đói hoặc có những nhu cầu cơ bản khác như không khí để thở, giấc ngủ và nước uống, chúng ta sẽ luôn nghĩ tới việc thỏa mãn những nhu cầu này. Khi đó, mọi nhu cầu khác đều bị đẩy xuống hàng thứ yếu.
- **Nhu cầu an toàn:** Một khi những nhu cầu trên đã được thỏa mãn, chúng ta bắt đầu tìm kiếm sự an toàn và ổn định cho mình.
- **Nhu cầu xã hội:** Khi đã thỏa mãn các nhu cầu sinh học và được an toàn thì lập tức nảy sinh cấp độ tiếp theo của nhu cầu. Các nhu cầu “xã hội” hay tình cảm lúc đó sẽ trở nên quan trọng, đó là nhu cầu được yêu thương, có tình bạn và được là thành viên của một tập thể nào đó.
- **Nhu cầu được tôn trọng:** Sau khi đã thỏa mãn tất cả các nhu cầu thuộc “cấp thấp hơn” nêu trên, chúng ta lại bắt đầu có nhu cầu mong muốn được tôn trọng, cảm giác tự trọng và thành đạt.
- **Nhu cầu tự khẳng định:** Mục đích cuối cùng của con người là tự hoàn thiện chính mình, hay là sự phát triển toàn diện tất cả những khả năng tiềm ẩn trong những lĩnh vực mà mình có tài.

“Nhưng điều gì ảnh hưởng đến ước muốn của con người khi anh ta nhìn thấy rất nhiều bánh mì trong khi dạ dày lại thường xuyên no căng? Ngay lập tức những nhu cầu khác (‘cao hơn’) xuất hiện và những nhu cầu này, hơn là cái đói sinh lý, chiếm lĩnh cảm giác. Và khi đến lượt những điều này được thỏa mãn, một lần nữa những nhu cầu mới (còn ‘cao hơn’ nữa) lại xuất hiện và cứ thế.”

A. H Maslow, Lý thuyết về Động cơ Thúc đẩy Con người (1943).

Hiểu biết hành vi tại nơi làm việc

Chúng ta có thể tóm lược ý tưởng của Maslow dưới dạng sơ đồ bậc thang như sau:



B

Thực hành 6

6 phút



Hãy đánh dấu vào cột thích hợp để xác định các điều sau có thể thỏa mãn cấp độ nhu cầu nào theo sự phân loại của Maslow:

	Sinh học	An toàn	Xã hội	Tôn trọng	Tự khẳng định
Một bình nước uống					
Cảm giác bạn đang đạt được tham vọng về sự nghiệp					
Nhiệt độ tại nơi làm việc dễ chịu					
Đáp ứng tốt các yêu cầu của công việc					
Được chấp nhận là một thành viên quan trọng của một nhóm					
Quần áo bảo hộ lao động					
Tận hưởng sự tôn trọng từ cấp trên của bạn					

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở trang 114.

2.2 Một số tranh luận về thuyết của Maslow

B

Kể từ khi được ấn hành vào những năm 1940, công trình của Maslow với quan điểm nhu cầu của con người được sắp xếp theo cấp độ từ thấp đến cao cũng đã từng được xem xét lại.

Đặc biệt, Edward E Lawler III cho rằng bằng chứng chứng minh cho quan điểm này không đủ sức thuyết phục.

Ông cho rằng một số nhu cầu tồn tại thường xuyên như nhu cầu về phẩm cách và nhu cầu được đối xử công bằng, trong khi đó một số nhu cầu khác lúc xuất hiện, lúc biến đi, như nhu cầu ăn để tồn tại và nhu cầu có bạn bè.

C.P. Alderfer thì lại tóm lược các nhu cầu của Maslow thành 3 nhóm như sau:

- nhu cầu tồn tại;
- nhu cầu liên hệ với những người khác;
- nhu cầu phát triển.

Alderfer cho rằng 3 nhóm nhu cầu này tồn tại đồng thời. Điều này xem ra có vẻ trái ngược với thuyết của Maslow cho rằng ở con người chỉ nảy sinh nhu cầu cao hơn khi các nhu cầu thấp hơn được thoả mãn.

Ông cũng đưa ra ý tưởng cho rằng một nhu cầu càng ít được đáp ứng đầy đủ thì nó sẽ càng trở nên bức bách.

Để biết bạn có đồng ý với quan điểm của Alderfer không hãy trả lời các câu hỏi sau đây.

Thực hành 7

2 phút 



Nếu có một người bị mất việc trong khi đang phải nuôi gia đình, liệu anh ta có còn quan tâm đến các nhu cầu khác như nhu cầu tự trọng và nhu cầu xã hội không?

CÓ

KHÔNG

☐☐

CÓ KHÔNG

Nếu tình hình này trở nên tồi tệ hơn và anh ta thật sự sắp chết đói, thì liệu những nhu cầu khác có mất đi không?

☐☐

Nếu một người cảm thấy bị thiếu hụt về tình cảm và bạn bè, họ có còn muốn đạt được các nhu cầu khác nữa không?

☐☐

B

Quan điểm của tôi là:

- Nếu bạn đang gặp khó khăn, bạn không hoàn toàn quên nhu cầu được tôn trọng; và cũng tương tự như thế, tình cảm có thể làm cho bạn quyết đoán hơn để vượt qua những trở ngại và làm cho cuộc sống của gia đình bạn tốt hơn.
- May mắn là không có nhiều người trong chúng ta đã từng lâm vào tình trạng đói khát, nhưng chúng ta có thể tưởng tượng rằng khi những nhu cầu cơ bản như vậy trở nên bức bách hơn thì những nhu cầu khác dường như trở nên ít quan trọng.
- Một người thiếu thốn về tình cảm và tình bạn có thể muốn thỏa mãn nhu cầu này, nhưng có thể vẫn có tham vọng đạt được những nhu cầu khác.

Tóm lại, chắc chắn là có nhiều cấp độ nhu cầu tồn tại ở cùng một thời điểm. Hơn nữa, khi một nhu cầu xuất hiện mà không được thỏa mãn thì nó sẽ ngày càng trở nên quan trọng.

Vì thế kết luận của tôi là ý tưởng của Alderfer trùng hợp với những kinh nghiệm phổ biến trong thực tế.

Tất nhiên con người tìm cách thỏa mãn các nhu cầu của mình ở mọi mặt của cuộc sống chứ không chỉ đơn thuần trong công việc. Ví dụ, một số người có những sở thích giúp thỏa mãn tất cả các nhu cầu cấp cao của họ, trong khi công việc có lẽ đã không giúp họ thỏa mãn được các nhu cầu đó.

Tuy nhiên trong cuốn sách này chúng ta sẽ quan tâm chủ yếu tới vấn đề tạo động lực làm việc và công việc. Do vậy chúng ta hãy cùng xem xét mối liên quan giữa những thuyết về nhu cầu và công việc.

2.3 Nhu cầu của con người và nơi làm việc

Chúng ta dành rất nhiều thời gian ở nơi làm việc, vì lẽ đó cần phải thấy rằng nơi làm việc không chỉ đơn thuần là một chỗ để kiếm tiền. Tất nhiên trong thực tế những người làm các công việc tình nguyện có thể không được trả lương nhưng họ vẫn có động cơ làm việc.

Thực hành 8

4 phút 



Hãy nghĩ về bản thân bạn hay một thành viên nào đó trong nhóm của bạn, xem những nhu cầu nào được đáp ứng qua công việc:

- Nhu cầu tồn tại. ☐
- Nhu cầu giao tiếp với những người xung quanh. ☐
- Nhu cầu cảm thấy được an toàn. ☐
- Nhu cầu được chấp nhận bởi những người xung quanh. ☐
- Nhu cầu thỏa mãn mong muốn về một cuộc sống hoàn thiện hơn bằng cách giúp đỡ người khác. ☐
- Nhu cầu tự trọng và cảm giác thành đạt mang lại do làm các công việc có ý nghĩa. ☐
- Nhu cầu được công nhận về những thành quả, nỗ lực, kỹ năng và khả năng. ☐
- Nhu cầu được phát triển như một con người. ☐

Lý do phổ biến nhất khiến mọi người đi làm là kiếm tiền để sống – giả sử rằng họ được trả thù lao xứng đáng cho những công việc mà họ làm. Nhưng một khi thu nhập đã đủ sống thì hầu hết mọi người đều bắt đầu quan tâm đến những lợi ích khác. Những lợi ích này không phải luôn hữu hình và nó có thể bao gồm tất cả những nhu cầu vừa nêu ở trên.

- Nhu cầu tồn tại là lý do phổ biến nhất khiến cho hầu hết chúng ta đi làm. Làm việc giúp chúng ta có tiền trang trải các nhu cầu về thực phẩm, quần áo và chỗ ở.
- Nhu cầu được giao tiếp với những người xung quanh thường được thỏa mãn qua việc làm. Quả thật, đối với một số người, mối

quan hệ với những người xung quanh là điều quan trọng nhất. Là thành viên của một nhóm, giúp đỡ những người khác đang cần đến mình hay phục vụ khách hàng thường mang lại những giá trị tinh thần quý báu. Được mọi người thừa nhận cũng là một nhu cầu tương tự.

B

- Đối với một số người, mong muốn có được một cuộc sống ý nghĩa hơn bằng cách giúp đỡ người khác có thể là một động cơ lấn át tất cả các nhu cầu khác.
- Công việc cũng thỏa mãn cảm giác được an toàn của chúng ta ở một mức độ nào đó. Khi đặt vấn đề ngược lại chúng ta sẽ thấy rõ hơn: một người bị thất nghiệp sẽ lập tức có cảm giác bất ổn.
- Nhu cầu tự trọng và cảm giác thành đạt dường như cũng là những nhu cầu rất thật. Mức độ thỏa mãn những nhu cầu này thường phụ thuộc vào tính chất công việc: một số công việc có vẻ không thỏa mãn được khía cạnh này.
- Hầu hết chúng ta đều muốn những kỹ năng, khả năng cũng như những thành quả và nỗ lực của mình được công nhận. Do chúng ta dành rất nhiều thời gian cho công việc nên cũng chẳng có gì ngạc nhiên khi biết rằng đối với nhiều người, nhu cầu này chỉ được thỏa mãn qua công việc.
- Nhiều người có thể cho rằng nhu cầu được phát triển như một con người cũng quan trọng như nhu cầu về ăn uống chẳng hạn. Một lần nữa, việc dành nhiều thời gian cho công việc cũng có nghĩa là chúng ta hy vọng công việc sẽ giúp chúng ta thỏa mãn nhu cầu này.

3 Thuyết X và Thuyết Y của McGregor

Các nhà quản lý hiểu như thế nào về hành vi của nhân viên tại nơi làm việc?

Douglas McGregor tin rằng các quyết định quản lý được đưa ra dựa trên những giả định về bản chất và những hành vi của con người. Ông đã đưa ra ý tưởng của mình trong cuốn sách *Khía cạnh Con người trong Doanh nghiệp*.

McGregor cho rằng chiến lược quản lý chịu sự ảnh hưởng rất lớn bởi một quan điểm về bản chất con người, với những giả định sau:

Hiểu biết hành vi tại nơi làm việc

- Con người vốn dĩ không thích làm việc và sẽ trốn tránh nó nếu có thể.
 - Do không thích làm việc nên cần phải thưởng nếu muốn họ làm việc và phải đe dọa áp dụng các hình phạt nếu họ không làm việc.
 - Họ thích bị kiểm soát và chỉ dẫn, muốn trốn tránh trách nhiệm, ít hoài bão và thường mong muốn sự ổn định hơn bất cứ thứ gì khác.
- McGregor đặt tên cho nhóm những giả định này là **Thuyết X**.

Thực hành 9

2 phút ⌚



Theo bạn, Thuyết X có đúng không? Bạn hãy xem lại một lần nữa các giả định của thuyết này.

- | | CÓ | KHÔNG |
|---|--------------------------|--------------------------|
| a Bạn có nghĩ rằng những ý tưởng này miêu tả chính xác hành vi của con người tại nơi làm việc? | ☐ | ☐ |
| b Bạn có nghĩ rằng các nhà quản lý thường nhìn nhận hành vi của con người tại nơi làm việc theo cách như vậy? | ☐ | ☐ |

McGregor đã đưa ra quan điểm của mình vào những năm 50 và đó là những biểu hiện của nền công nghiệp Mỹ. Tuy nhiên, bạn cũng có thể đồng ý rằng một số nhà quản lý ngày nay vẫn hành động như thể họ tin rằng những ý tưởng đưa ra trong Thuyết X là sự mô tả đúng về hành vi của nhân viên của họ. May thay, những nhà quản lý như vậy ngày nay không có nhiều vì các công ty đang vận dụng những quan điểm sáng suốt hơn.

Tôi không nghĩ rằng những ý tưởng đưa ra trong Thuyết X là có cơ sở, về mặt ứng dụng và dẫn tới động lực làm việc mạnh hơn và tất nhiên McGregor cũng không nghĩ như vậy.

"Ngày nay, trong các công ty nhân viên đã quen với việc bị điều khiển, thao túng, kiểm soát và họ tìm cách thoả mãn các nhu cầu về xã hội, khẳng định và tự hoàn thiện ở bên ngoài công việc. Điều này đúng với hầu hết giới lãnh đạo cũng như các nhân viên"

McGregor viết năm 1957.

McGregor hoàn toàn đồng ý với quan điểm về các cấp độ nhu cầu của con người mà Abraham Maslow đã đề cập. Ông cho rằng, trong những điều kiện rất khó khăn chẳng hạn như lúc kinh doanh bị đình trệ thì một chiến lược dựa trên Thuyết X có thể khả thi. Khi mọi người quan tâm đến việc thoả mãn các nhu cầu của mình về ăn uống và an toàn, khi đó có nhiều khả năng là họ chấp nhận phương thức ‘cây gậy và củ cà rốt’ như được nêu ra trong Thuyết X.

Tuy nhiên, theo McGregor thì khi chúng ta không ở trong những điều kiện khắc nghiệt như thế, những chiến lược quản lý dựa trên thuyết này sẽ dẫn đến sự bất mãn và xung đột. Ông cho rằng con người không chỉ cần tiền lương và sự an toàn mà công việc mang lại.

McGregor cho rằng trong thực tế, tại nơi làm việc con người có thể ứng xử khác xa so với những gì nêu ra trong Thuyết X. McGregor đã hoàn chỉnh những nhận xét thấu đáo này và đặt tên cho chúng là **Thuyết Y**:

- Con người không phải không thích làm việc và trong những điều kiện phù hợp họ có thể thích thú với nó.
- Nếu như có sự gắn bó với các mục tiêu của nhóm, họ sẽ muốn tự định hướng và làm chủ mình hơn là chờ sự điều khiển của cấp trên.
- Con người sẽ gắn bó với các mục tiêu của nhóm nếu như họ đạt được sự thoả mãn cá nhân từ công việc.
- Một người bình thường sẽ học cách chấp nhận và gánh vác trách nhiệm trong những điều kiện phù hợp.
- Sự thông minh và óc sáng tạo luôn tiềm ẩn trong mỗi con người, nhưng nhìn chung chưa được khai thác đúng mức.

Phải chăng đây là những ý tưởng rất khác biệt với Thuyết X? McGregor cho rằng những quan điểm này “động hơn là tĩnh: nó chỉ ra khả năng lớn lên và phát triển của con người”.

Thực hành 10

4 phút 



Bạn có thể muốn đưa ra ý kiến của mình về Thuyết Y. Hãy xem lại năm ý tưởng mà bạn vừa đọc.

Bạn có tin rằng con người tại nơi làm việc ứng xử – hoặc có thể ứng xử như Thuyết Y, nếu họ có được cơ hội?

B

Tôi không biết bạn đã trả lời như thế nào. Nhưng tôi nghĩ rằng có thể có một số các câu trả lời chẳng hạn như sau:

- 'Đúng, điều này hoàn toàn chính xác. Đây là cách mà con người ứng xử nếu các nhà quản lý cho họ cơ hội!'
- 'Một số người sẽ ứng xử như vậy nhưng tôi không nghĩ rằng ai cũng như vậy cả. Rất nhiều người mà tôi biết ứng xử giống như trong Thuyết X'.
- 'Tôi đồng ý với một số điểm của Thuyết Y nhưng không phải tất cả'.

Thậm chí ngay cả McGregor cũng đồng ý rằng cũng có thể đến một lúc nào đó quan điểm của ông sẽ không còn phù hợp. Đó là lý do tại sao ông gọi đó là thuyết. Tuy nhiên, Thuyết Y dường như đã qua được sự kiểm nghiệm của thời gian. Ngày nay nhiều người coi các quan điểm này là hoàn toàn đúng.

Chúng ta sẽ nhắc lại về Thuyết X và Thuyết Y ở những phần sau khi thảo luận về các quan điểm khác. Bây giờ chúng ta hãy nhắc lại một lần nữa nội dung của hai thuyết này:

Thuyết X



- Con người vốn dĩ không thích làm việc và sẽ trốn tránh nó nếu có thể.
- Do họ không thích làm việc nên cần phải thưởng nếu muốn họ làm việc và phải đe dọa áp dụng các hình phạt nếu họ không làm việc.
- Họ thích bị kiểm soát và chỉ dẫn, muốn trốn tránh trách nhiệm, ít hoài bão và thường mong muốn sự ổn định hơn bất cứ thứ gì khác.

Thuyết Y



- Con người không phải không thích làm việc và trong những điều kiện phù hợp họ có thể rất thích làm việc.
- Nếu như có sự gắn bó với các mục tiêu của nhóm, họ sẽ muốn tự định hướng và làm chủ mình hơn là chờ sự điều khiển của cấp trên.
- Con người sẽ gắn bó với các mục tiêu của nhóm nếu như công việc có thể giúp họ thoả mãn các nhu cầu cá nhân.
- Một người bình thường sẽ học cách chấp nhận và gánh vác trách nhiệm trong những điều kiện thích hợp.
- Sự thông minh và óc sáng tạo luôn tiềm ẩn trong mỗi con người, nhưng nhìn chung chưa được khai thác đúng mức.

B

4 Thuyết Hai Yếu tố của Herzberg

Nhiều người nhận thấy những phát hiện của Herzberg về động lực làm việc đã mang đến cho họ một sự hiểu biết hữu ích về cảm nhận của con người đối với công việc.

Thực hành 11

3 phút



Bạn có cho rằng những yếu tố tạo ra động lực làm việc trái ngược hẳn với những yếu tố triệt tiêu động lực làm việc không?

CÓ

☐

KHÔNG

☐

Câu trả lời của bạn rất có thể là 'CÓ'. Rất nhiều người cũng sẽ có thể trả lời như vậy. Điều này có thể được lập luận, chẳng hạn, rằng việc tăng lương có thể tăng động lực làm việc, trong khi đó giảm lương sẽ làm giảm động lực làm việc. Hoặc một cái vổ vai khích lệ của cấp trên tạo cho chúng ta một cảm giác tốt hơn, trong khi một lời khiển trách có thể làm chúng ta khó chịu.

Frederick Herzberg, Giáo sư Tâm lý người Mỹ, đã tiến hành một số cuộc điều tra về đề tài này. Ông đã yêu cầu 200 nhân viên kế toán và kỹ sư mô tả những khoảnh khắc họ cảm thấy **tuyệt vời nhất** cũng như những khoảnh khắc mà họ cảm thấy **tồi tệ nhất** trong công việc.

Những phân tích của ông cho thấy rằng những nhân tố tạo ra cảm giác tích cực **không đối lập** với những nhân tố tạo cảm giác tiêu cực – mà chúng là những nhân tố hoàn toàn **khác nhau**. Những kết quả tương tự cũng đã thu được từ các cuộc nghiên cứu tiếp theo bao gồm cả phái nam và phái nữ thuộc các ngành nghề khác nhau tại Mỹ và châu Âu.

Herzberg đã đi đến kết luận là:



Các yếu tố tạo ra sự thỏa mãn trong công việc rất khác biệt với những yếu tố tạo ra sự bất mãn trong công việc.

4.1 Các yếu tố tạo động lực làm việc

Herzberg cho rằng năm yếu tố “tiêu biểu mang lại sự thoả mãn trong công việc” là:

- thành đạt;
- sự công nhận;
- bản thân công việc;
- trách nhiệm;
- cơ hội phát triển.

Trong những ý tưởng này bạn hãy xem những điều nào mà Herzberg nói đến là đúng với bạn.

■ Thành đạt

Sự thỏa mãn của bản thân khi hoàn thành một công việc, giải quyết các vấn đề và nhìn thấy những thành quả từ nỗ lực của mình.

■ Sự công nhận

Sự ghi nhận việc hoàn thành tốt một công việc. Điều này có thể được tạo ra từ bản thân từng cá nhân hoặc từ sự đánh giá của mọi người.

■ Bản thân công việc

Những ảnh hưởng tích cực từ công việc lên mỗi người. Chẳng hạn, một công việc có thể thú vị, đa dạng, sáng tạo và thách thức.

■ **Trách nhiệm**

Mức độ ảnh hưởng của một người đối với công việc. Mức độ kiểm soát của một người đối với công việc có thể bị ảnh hưởng phần nào bởi quyền hạn và trách nhiệm đi kèm với nó.

■ **Cơ hội phát triển**

Là những cơ hội thăng tiến trong doanh nghiệp. Cơ hội phát triển cũng xuất hiện nếu trong công việc hàng ngày người ta có quyền quyết định nhiều hơn để thực thi các sáng kiến.

B

Thực hành 12

2 phút 



Hãy trả lời những câu hỏi sau đây để xác định xem bạn đồng ý với những yếu tố tạo động lực làm việc ở mức độ nào:

CÓ KHÔNG

- a Khi bạn hoàn thành tốt một công việc khó và bạn có thể thấy những ảnh hưởng tích cực của công việc mà bạn làm, điều này có khiến cho bạn hứng thú hơn với công việc không?
- b Nếu được khen ngợi trong công việc, liệu bạn có cảm thấy muốn làm công việc ấy tốt hơn nữa không?
- c Bạn có cảm thấy phấn khích hơn khi làm một công việc mà mình yêu thích so với một công việc buồn tẻ hay vô vị?
- d Nếu bạn được quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm với công việc mà mình đang làm, liệu điều này có động viên bạn làm việc tốt hơn không?
- e Động lực làm việc của bạn có tăng lên không nếu như bạn thấy được khả năng thăng tiến hoặc có cơ hội chuyển sang một công việc thích thú hay hấp dẫn hơn?

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Nếu câu trả lời của bạn là CÓ với tất cả các câu hỏi trên mà bạn không cần phải đắn đo suy nghĩ lâu thì có lẽ bạn cũng đồng ý với những yếu tố tạo động lực làm việc mà Herzberg đưa ra.

Nếu câu trả lời của bạn không phải là CÓ thì có nghĩa là ở một mức độ nào đó bạn còn chưa đồng ý. Tất nhiên là chẳng có gì sai, vì tới lúc này bạn cũng nhận ra rằng không có một công thức cứng nhắc hay vạn năng nào cho chủ đề này. Trong thực tế, đây hoàn toàn không phải là vấn đề tuân theo các công thức. Việc áp dụng những cách thức tạo động lực trong công việc phần nhiều phụ thuộc vào nhận thức của bạn về cách ứng xử của con người.

4.2 Các yếu tố duy trì

Những yếu tố mà Herzberg phát hiện có tác dụng gây ra sự bất mãn nhưng không làm tăng động lực làm việc được gọi là những **yếu tố duy trì**. Một cách gọi khác mà Herzberg đã dùng là “các yếu tố vệ sinh”.

Những yếu tố duy trì có thể làm giảm hiệu quả của công việc nhưng không làm tăng nó. Tương tự như việc thiếu bảo dưỡng có thể gây ra hỏng thiết bị, nhưng bảo dưỡng thường xuyên cũng chẳng hề làm tăng hiệu quả hoạt động của nó.

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét các yếu tố duy trì mà Herzberg đã phát hiện ra. Hãy suy nghĩ về mỗi yếu tố khi chúng ta xét đến.

■ điều kiện làm việc

Có phải điều kiện làm việc có thể gây ra sự bất mãn nhưng không có tác dụng làm tăng động lực làm việc? Hãy làm bài thực hành sau để có câu trả lời.

Thực hành 13

3 phút 



Giả sử rằng bạn hài lòng với công việc mà nhóm mình đang làm. Điều kiện làm việc khá tốt ngoại trừ việc tòa nhà bạn đang làm việc sắp phải sửa chữa. Thật không may là bạn không thể chuyển đi đâu được và sẽ phải làm việc trong khi những người thợ sửa chữa tòa nhà. Trong thời gian này, tính khí mọi người trở nên gay gắt, họ vắng mặt nhiều và hiệu suất công việc giảm. Tuy nhiên,

sau khi công việc sửa chữa hoàn tất thì mọi việc trở lại bình thường. Hiệu suất công việc đạt mức như trước. Điều kiện làm việc lại tốt hơn trước đây; tuy vậy, điều này không mang lại bất cứ một ảnh hưởng rõ rệt nào đối với kết quả công việc.

Bạn có thể đưa ra kết luận gì về những tác động của điều kiện làm việc lên kết quả công việc?

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể kết luận rằng điều kiện làm việc không ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhóm, **miễn là** nó khá tốt. Ngược lại, nếu điều kiện làm việc trở nên tồi tệ hơn thì công việc sẽ **bị** ảnh hưởng theo hướng tiêu cực. Khi điều kiện làm việc vượt qua mức **khá tốt**, nó chỉ khiến cho kết quả công việc khá hơn đôi chút. Đó là kết quả mà Herzberg phát hiện được.

■ chính sách và qui định quản lý của doanh nghiệp

Điều này có nghĩa là toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp được quản lý và tổ chức như thế nào. Ví dụ, nếu các chính sách của doanh nghiệp mâu thuẫn với mục đích của các bộ phận hoặc cá nhân thì điều đó sẽ mang lại những hậu quả xấu.

Thực hành 14

4 phút ⌚



Bạn hãy nhớ lại một quyết định hay chính sách của doanh nghiệp đã khiến cho bạn hoặc những người khác tức giận. Nếu bạn có thể, hãy mô tả tóm tắt.

.....

.....

.....

.....

B

Bạn có nghĩ rằng nếu không có những quyết định hay chính sách như vậy thì mọi người sẽ có động lực làm việc tốt hơn không?

Việc nhân viên phản đối hay cảm thấy tức giận với một số chính sách hay quyết định được đưa ra từ một phòng ban nào đó trong doanh nghiệp là điều khá phổ biến. Thông thường, điều này cũng đơn giản bởi lẽ, mặc dù quyết định có thể được đưa ra vì lợi ích của toàn doanh nghiệp nhưng một số người không được thông báo về lý do, cho dù họ là người có thể bị ảnh hưởng.

Quan điểm của tôi là điều này đúng – chính sách và các qui định quản lý của doanh nghiệp có thể đóng vai trò là vật cản đường, nhưng khi nhân viên không bị ảnh hưởng bởi những điều này thì họ sẽ chẳng buồn nghĩ đến chúng.

Bạn có thể cảm thấy rằng các yếu tố duy trì sau đây của Herzberg còn gây nhiều tranh cãi hơn.

■ **sự giám sát**

Năng lực chuyên môn, khả năng giao tiếp xã hội và sự cởi mở của nhà quản lý.

Thực hành 15

3 phút 



Bạn hãy suy nghĩ xem hiệu quả làm việc của người quản lý có ảnh hưởng như thế nào đối với nhân viên? Đó là một yếu tố duy trì hay là một yếu tố động viên? Khi suy nghĩ về câu hỏi này, có thể bạn muốn phân biệt điểm khác nhau giữa việc giám sát một người với giám sát một nhóm. Bạn cũng có thể dùng ví dụ cụ thể là mối quan hệ giữa bạn với cấp dưới trong công việc hiện tại.

Hãy viết tóm tắt quan điểm của bạn:

Tôi nghĩ rằng còn rất nhiều tranh cãi xung quanh câu hỏi liệu việc giám sát có phải là một yếu tố duy trì hay không.

Các chuyên gia khác không đồng ý với Herzberg ở điểm này. Sự lãnh đạo đóng một vai trò rất quan trọng trong việc tạo động lực làm việc, đặc biệt đối với một tập thể nhân viên.

Nếu bạn đã từng làm việc dưới quyền một ai đó thì bạn có thể chiêm nghiệm một điều khá rõ ràng là bạn – với tư cách là một cá nhân, hơn là một thành viên trong nhóm – sẽ không dành nhiều thời gian để quan tâm đến cấp trên của mình. Có thể bạn chỉ nghĩ tới họ khi bạn cần đến họ (hoặc khi họ gây áp lực cho bạn). Có lẽ bạn không coi mối quan hệ của bạn với cấp trên là một yếu tố động viên quan trọng.

Kể cả khi điều này là đúng, tôi tự hỏi liệu mối quan hệ giữa bạn với cấp dưới có giống như vậy hay không. Thường thì, một nhóm nhân viên sẽ phụ thuộc nhiều vào người lãnh đạo.

Tuy vậy, phân tích sâu về các dạng quyền lực mà người lãnh đạo có thể sử dụng sẽ có thể giúp cho bạn một vài gợi ý hữu ích. Người ta thấy rằng có bốn loại quyền lực như sau:

Quyền lực có được do địa vị là loại quyền lực chính thức có được nhờ chức vụ mà bạn được giao.

Quyền lực do năng lực bản thân là ảnh hưởng của bạn lên những người xung quanh do năng lực, kiến thức hay kỹ năng lãnh đạo của bản thân bạn mang lại.

Quyền lực của nhân cách có được bởi tư cách bản thân, lòng tin và sự mến mộ mà mọi người dành cho bạn.

Quyền lực từ khả năng thuyết phục là ảnh hưởng toát ra từ con người bạn và khả năng sử dụng lý lẽ để chinh phục mọi người.

B

Có lẽ bạn cũng đồng ý rằng loại quyền lực đầu tiên thường không có tác dụng tạo động lực và do đó, cần phải sử dụng một cách hạn chế và thận trọng, trong khi các loại quyền lực sau nếu biết sử dụng tốt thì bạn vẫn có thể tạo được những ảnh hưởng rất tích cực đến nhân viên của mình.

Tôi không nghĩ là chúng ta có thể đi đến một kết luận chắc chắn nào ở đây. Có thể bạn muốn nghĩ thêm về điều này hoặc thảo luận vấn đề này với đồng nghiệp.

Yếu tố duy trì tiếp theo, theo quan điểm của Herzberg là:

■ **những mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân**

Herzberg cho rằng khi mối quan hệ giữa các thành viên trong tập thể xấu đi, nó có thể cản trở công việc. Nhưng khi các mối quan hệ này tốt đẹp – hay ít nhất là ở mức chấp nhận được – nó sẽ không tạo ra sự khác biệt đáng kể nào trong hành vi ứng xử của các thành viên.

Thực hành 16

4 phút ⌚



Để kiểm tra xem bạn có đồng ý rằng mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân là một yếu tố duy trì hay không, hãy nhớ lại một lần nào đó khi hai thành viên trong nhóm xung đột với nhau. Điều này gây ra những ảnh hưởng gì đến công việc của họ?

.....

.....

.....

Sau khi làm lành với nhau, họ có làm việc tốt hơn không?

.....

.....

.....

Trường hợp khác: Nhân viên X khi mới được tuyển vào doanh nghiệp còn rất bỡ ngỡ nhưng sau một vài tháng, anh đã tạo được mối quan hệ rất tốt đẹp với mọi người. Liệu điều này có tác động tích cực đến công việc của anh ta không và ở mức độ nào so với nhân viên Y được tuyển vào cùng một ngày cho cùng một nhóm làm việc và có cùng khả năng chuyên môn như X nhưng lại không có được tiến triển gì trong mối quan hệ với các đồng nghiệp?

Bạn sẽ dễ dàng nhận thấy sự xung đột giữa các thành viên trong nhóm có ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả công việc. Chúng ta có thể nhất trí rằng khi mối quan hệ bị xấu đi, mọi người có thể bị mất động cơ làm việc. Ngược lại, khi mối quan hệ tốt đẹp, điều này có thể có tác dụng tích cực đến hiệu quả công việc.

Chúng ta đã thảo luận về những nhu cầu của con người trong các mối quan hệ tương tác, về mong muốn được chấp nhận bởi người khác là có thật. Còn các mối quan hệ này có tác dụng tạo động lực đến mức độ nào thì lại là một vấn đề còn nhiều tranh cãi.

Một trong những nhân tố duy trì nữa của Herzberg là:

■ **tiền lương**

Tiền lương là thu nhập của mỗi người. Một phát hiện đáng ngạc nhiên của Herzberg là tiền lương nhìn chung không có tác dụng tạo động lực cho nhân viên mặc dù việc chậm trả lương sẽ làm mọi người chán nản.

Bạn nghe ai đó nói: *'Cứ được trả tiền đều đều cho tôi là tốt rồi'.* Sau đó bạn biết rằng họ vẫn không hài lòng. Đúng hay sai?

Đã từng có một thời người ta cho rằng tiền lương là yếu tố chủ yếu để tạo động lực. Năm 1911 Frederick W. Taylor viết rằng:

"...không thể khiến cho một người làm việc hăng say hơn những nhân viên khác trong một thời gian dài, trừ khi họ được hứa hẹn một khoản tăng lương đáng kể và ổn định".

Thực hành 17

3 phút 

B



Hãy cho biết bạn có đồng ý với nhận định của Taylor hay không và giải thích ngắn gọn lý do của bạn.

.....

.....

.....

.....

Đây lại là một vấn đề nữa không được rõ ràng lắm. Hầu hết mọi người đi làm với mục đích chính là kiếm tiền. Nhưng nếu như chúng ta mãi mê với công việc của mình và thích thú với nó, chúng ta sẽ không hề nghĩ tới vấn đề lương bổng.

Rõ ràng là tiền lương không phải là yếu tố tạo động lực duy nhất. Tuy nhiên, nó sẽ trở nên cực kỳ quan trọng khi chúng ta có cảm giác bị trả lương không thỏa đáng – hoặc nếu công ty quên không trả lương cho chúng ta! Lúc đó chúng ta có thể suy nghĩ rất tiêu cực về công việc. Nếu điều này là sự thật thì dường như Herzberg đã đúng – tiền lương là một yếu tố duy trì.

Nhưng giả sử công ty quyết định thưởng cho nhóm của bạn một khoản tiền căn cứ trực tiếp trên kết quả công việc của nhóm. Trong trường hợp này, tiền được sử dụng như là một yếu tố tạo động lực làm việc.

Một điều cần phải nêu ở đây là sự chênh lệch về tiền lương có thể quan trọng hơn là số tiền được trả. Nhân viên dường như thường có xu hướng quan tâm nhiều về sự chênh lệch thu nhập của họ so với người khác hơn là về mức lương thực sự mà họ nhận được. Các nghiên cứu đã cho thấy rằng các nhà quản lý thường cho rằng cấp trên và cả cấp dưới của họ được trả quá cao trong khi bản thân họ lại bị trả thấp. Kiểu suy nghĩ này sẽ gây ra ảnh hưởng tiêu cực.

Khía cạnh này của vấn đề lương bổng đã dẫn chúng ta tới yếu tố duy trì tiếp theo của Herzberg:

■ địa vị

Đây là vị trí của một cá nhân trong mối quan hệ với những người khác. “Biểu tượng” của địa vị, như chức danh, là quan trọng. Nhận thức về sự sút giảm địa vị có thể sẽ làm sa sút nghiêm trọng tinh thần làm việc.

B

Thực hành 18

2 phút 



	CÓ	KHÔNG
a Hãy nhớ lại những ngày đầu tiên khi bạn nắm giữ (hoặc được bổ nhiệm vào) vị trí hiện tại. Thành thật mà nói, bạn có cảm giác hãnh diện về vị trí mới của mình không?	☐	☐
b Giờ khi bạn đã quen với công việc này rồi, địa vị của bạn có còn đóng vai trò quan trọng trong việc khuyến khích bạn làm việc không?	☐	☐
c Nếu bạn biết rằng ngày mai phải từ bỏ cương vị quản lý hiện tại, điều đó có ảnh hưởng tiêu cực tới bạn không?	☐	☐

Nếu câu trả lời của bạn cho những câu hỏi trên theo thứ tự là CÓ – KHÔNG – CÓ, thì chắc chắn bạn đồng ý với quan điểm cho rằng địa vị là một yếu tố duy trì, chứ không phải là một yếu tố tạo động lực làm việc. Nếu bạn có câu trả lời khác thì có nghĩa là bạn còn nghi ngờ về điều này.

Dù sao thì bạn cũng dễ dàng thừa nhận yếu tố duy trì cuối cùng của Herzberg:

■ công việc ổn định

Là không phải lo lắng để giữ một việc làm.

Tôi nghĩ sẽ có ít tranh luận ở phần này. Có thể nói rằng hầu hết mọi người thường không cảm thấy được động viên từ việc mình đang có một việc làm, nhưng người ta sẽ rất sa sút tinh thần nếu có nguy cơ bị mất việc.

4.3 Kết luận và nhận xét

Những yếu tố tạo động lực làm việc theo quan điểm của Herzberg:

- thành đạt;
- sự công nhận;
- bản thân công việc;
- trách nhiệm;
- cơ hội phát triển.

Có thể nói tất cả các yếu tố trên đều là cảm nhận của con người về **bản thân công việc**. Như Herzberg đã viết về các yếu tố tạo động lực như sau:

“Tất cả dường như mô tả mối quan hệ của một người với những điều mà anh ta làm: nội dung công việc, những thành quả, sự nhìn nhận của tập thể về các thành quả đó, bản chất công việc, trách nhiệm đối với một công việc và sự phát triển về chuyên môn hay khả năng làm việc.”

Ngược lại, những yếu tố duy trì là:

- điều kiện làm việc;
- chính sách và qui định quản lý của doanh nghiệp;
- sự giám sát;
- những mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân;
- tiền lương;
- địa vị;
- công việc ổn định.

Có thể nói tất cả các yếu tố này liên quan đến **môi trường làm việc**. Herzberg gọi những yếu tố này là :

“... những yếu tố ‘gây bất mãn’, mô tả mối quan hệ của nhân viên với bối cảnh hay môi trường mà anh ta làm việc”.

Như vậy, nhóm yếu tố đầu tiên liên quan đến bản thân công việc, còn nhóm thứ hai là về môi trường mà trong đó công việc được thực hiện.

Hãy:

**nguyên nhân đem đến sự hài lòng nằm ở nội dung công việc;
còn nguyên nhân gây bất mãn nằm ở môi trường làm việc.**



Những điều Herzberg khám phá rất có ý nghĩa đối với các nhà quản lý. Chúng hướng sự chú ý vào một thực tế là nội dung công việc có ảnh hưởng lớn đến hành vi của con người tại nơi làm việc và bản thân những yếu tố như lương bổng và điều kiện làm việc có thể không hẳn là động lực làm việc.

B

Tuy nhiên cũng có những ý kiến phê phán quan điểm của Herzberg.

Một phần của sự phê bình này liên quan đến việc Herzberg cho rằng bằng cách tạo ra những yếu tố động viên trong công việc, con người sẽ thấy **hài lòng** với công việc.

Vấn đề đặt ra là: liệu việc hài lòng với công việc có mang lại hiệu quả làm việc cao không?

Có lẽ bạn có quan điểm riêng về điều này.

Thực hành 19

2 phút



Bạn có nghĩ rằng một nhóm nhân viên hài lòng với công việc là một nhóm làm việc có hiệu quả không?

Hãy dành vài phút suy nghĩ và đánh dấu vào ô thích hợp.

CÓ

KHÔNG

KHÔNG CHẮC

☐☐☐

Thông thường sự hài lòng với công việc đi đôi với năng suất lao động. Thế nhưng đồng thời thật khó phủ nhận phát biểu trong cuốn *Quản trị Nhân sự* của tác giả H.T Graham (1994), Pitman.

“Mức độ thỏa mãn trong công việc có thể không tương ứng với năng suất lao động nào, tức là một nhân viên hài lòng với công việc cũng có thể có năng suất lao động thấp hay một nhân viên không hài lòng với công việc lại cũng có thể tạo ra năng suất lao động cao hoặc ngược lại.”

Vì thế dường như khi nhân viên hài lòng với công việc, họ có thể làm việc có hiệu quả cao, nhưng không nhất thiết là như vậy.

B Chắc chắn rằng công trình của Herzberg có ảnh hưởng rất lớn và khiến cho người ta nghi ngờ về những giá trị truyền thống. Thậm chí nếu bạn không đồng ý với tất cả những khám phá của Herzberg, tôi vẫn hy vọng rằng Thuyết Hai Yếu tố của Herzberg cũng mang đến cho bạn nhiều điều để suy nghĩ.

Chúng ta sẽ còn liên hệ đến thuyết của Herzberg trong những phần sau của cuốn sách này.

5 Thuyết Kỳ vọng

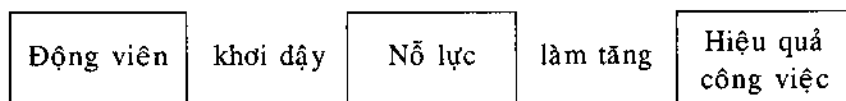
Trong phần này chúng ta sẽ nghiên cứu một số khía cạnh rộng hơn của việc tạo động lực làm việc.

Điều mà tôi sẽ mô tả có tựa đề là “Thuyết Kỳ vọng”.

Như chúng ta vừa thảo luận, lý do để động viên nhân viên làm việc là vì khi được động viên, có nhiều khả năng họ sẽ muốn đạt được mục tiêu mà cấp trên đặt ra. Nói cách khác, khi sự **động viên** **khích lệ** lên cao, thì **hiệu quả công việc** thường sẽ tăng.

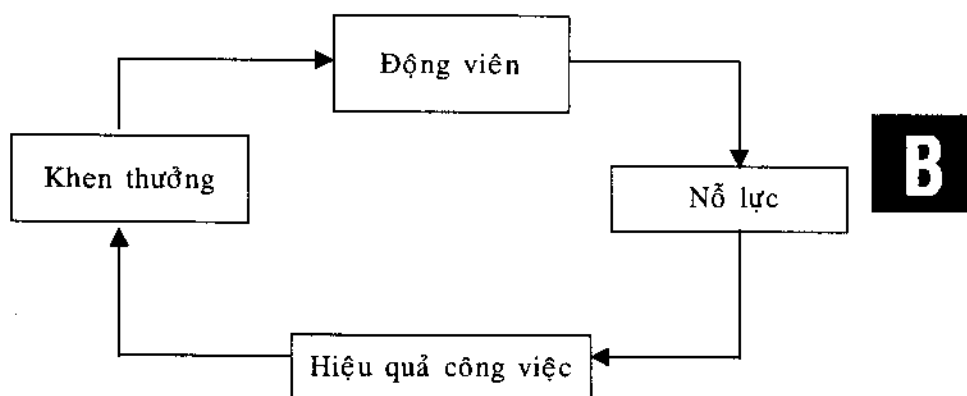
Nhưng dĩ nhiên, hiệu quả công việc tăng chỉ xuất phát từ những nỗ lực của những nhân viên khi đã được động viên.

Vì vậy chúng ta có thể nói như sau:



Điều gì tạo ra sự động viên? Nó có thể là do nhiều yếu tố. (Nếu bạn còn nhớ thì theo như Herzberg, nó có thể là sự thành công, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm đối với công việc hay sự phát triển nghề nghiệp). Nếu chúng ta tìm kiếm một từ để tóm tắt điều gì động viên nhân viên thì một từ có vẻ phù hợp đó là **KHEN THƯỞNG** – khen thưởng cho một thành tích gì đó, phần thưởng của sự ghi nhận, v.v....

Vậy bây giờ chúng ta có thể hoàn tất biểu đồ:



Như bạn đã thấy:

Động viên	phụ thuộc vào	Khen thưởng
Khen thưởng	phụ thuộc vào	Hiệu quả công việc
Hiệu quả công việc	phụ thuộc vào	Nỗ lực
Nỗ lực	phụ thuộc vào	Động viên

Chúng ta hãy xem xét một trường hợp cụ thể và sau đó thử tìm xem chu trình “động viên - nỗ lực - hiệu quả công việc - khen thưởng” được áp dụng như thế nào vào công việc thực tế.

Sơn là tổ trưởng sản xuất trong một nhà máy dệt. Hệ thống máy ở đây là bán tự động và nhịp độ sản xuất phụ thuộc vào cả máy móc lẫn thợ vận hành. Công việc đòi hỏi sự chú ý cao độ vì vật liệu dễ dàng bị hỏng nếu nhân viên không tập trung vào công việc.

Một hôm, Giám đốc gọi Sơn đến và bảo: “Anh Sơn này, chúng ta vừa có một hợp đồng mới, điều này có nghĩa chúng ta sẽ phải tăng sản xuất để theo đúng đơn hàng. Rất tiếc là người ta chỉ ký hợp đồng một lần duy nhất với chúng ta nên chúng ta không thể mua thêm máy mới. Do đó để khuyến khích tăng năng suất, tôi dự định sẽ thưởng 200.000 đồng cho công nhân nào trong đợt này có thể dệt tăng thêm được 10% sản lượng so với định mức.

Thực hành 20

4 phút 

B



Doanh nghiệp muốn công nhân nỗ lực hơn nữa để tăng hiệu quả công việc và qua đó tăng sản lượng. Để khuyến khích việc này, doanh nghiệp đã chuẩn bị một phần thưởng bằng tiền mặt.

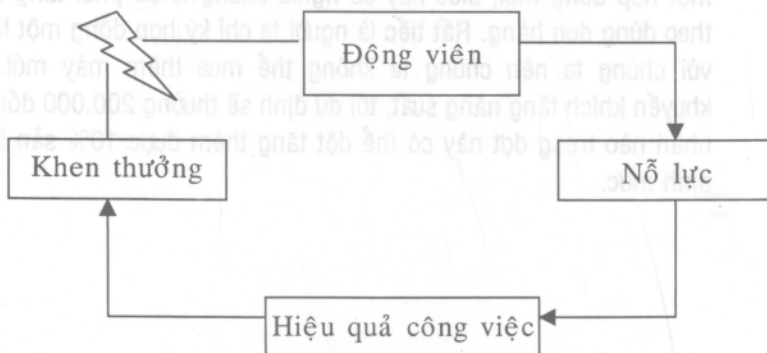
Rời khỏi văn phòng giám đốc, Sơn quay về thông báo với công nhân của mình về kế hoạch này. Đây có thể là điểm khởi đầu dẫn đến sự đổ vỡ của kế hoạch.

Bạn thử nghĩ xem khi Sơn thông báo với công nhân trong tổ, sau khi hội ý với cấp trên, thì điều gì có thể khiến kế hoạch của doanh nghiệp bất thành?

Điều có thể xảy ra là nếu công nhân trong tổ cảm thấy **tiền thưởng** không đủ đem lại cho họ **sự động viên** cần thiết thì họ cũng có thể nghĩ là không đáng phải cố gắng thêm như công ty mong đợi.

Một vấn đề nữa là, khi Sơn thông báo kế hoạch với cả tổ, cho dù tất cả các thành viên đều hài lòng với khoản tiền thưởng nhưng họ vẫn có thể cho rằng mức tăng năng suất đề ra là không thực tế. Nếu chỉ tiêu đặt ra để đạt phần thưởng được xem là quá cao, các tổ viên có thể quyết định rằng thật vô ích để cố đạt phần thưởng này.

Đây là điểm mà chu trình “động viên - nỗ lực - hiệu quả công việc - khen thưởng” có thể bị đứt: giữa **khen thưởng** và **động viên**.



Trên thực tế, tổ sản xuất chấp nhận mức thưởng công ty đề nghị và đồng ý tăng năng suất. Công việc tiến triển rất tốt.

Tuy nhiên, cả tổ không đạt được mức tăng sản lượng trong tuần lễ đầu tiên như dự kiến.

B

Thực hành 21

4 phút 



Nếu khâu “khen thưởng - động viên” đã được làm tốt, thế nhưng sản lượng trong tuần lễ đầu tiên không tăng như mong muốn. Bạn hãy đưa ra hai lý do có thể đã ảnh hưởng xấu đến kế hoạch của doanh nghiệp?

.....

.....

.....

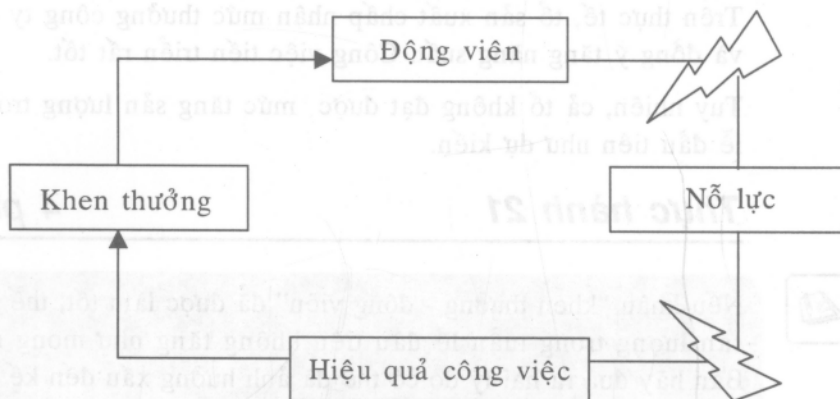
Có lẽ bạn đề xuất:

- Do thiếu nguyên vật liệu nên công nhân không thể tăng sản lượng.
- Một hoặc nhiều máy bị hư hỏng nên công nhân phải ngừng việc.
- Ai đó bị ốm.
- Một vài công nhân không được huấn luyện kỹ hay không đủ kinh nghiệm để tăng năng suất.
- Có tai nạn xảy ra và một cái máy phải ngừng hoạt động.

Bạn có thể nghĩ đến những lý do khác khiến kế hoạch tăng sản lượng không đạt.

Với bất cứ lý do gì, chắc chắn đã xảy ra sự gián đoạn ở phần “động viên - nỗ lực - hiệu quả công việc” trong chu trình. Hoặc có điều gì đó cản trở các nỗ lực thực hiện dù cả tổ được động viên để tăng năng suất lao động hoặc cả tổ đã có nỗ lực nhưng kết quả mang lại không có gì khả quan hơn.

B



Chính trong phần này của chu trình, vai trò của người quản lý trực tiếp là hết sức quan trọng. Thông thường những người quản lý trực tiếp, như tổ trưởng sản xuất, không có tiếng nói trong việc quyết định phần thưởng cho nhân viên, đặc biệt là thưởng bằng tiền mặt.

Thực hành 22

3 phút



Sơn có thể làm gì để đảm bảo rằng kế hoạch sẽ được thực hiện tốt ở khâu “động viên - nỗ lực - hiệu quả công việc” của chu trình? Hãy đề xuất ba điều mà Sơn có thể làm.

.....

.....

.....

Sơn có thể:

- đảm bảo tất cả nguồn lực đều có sẵn: nguyên liệu, thiết bị, v.v....;
- đảm bảo rằng cả tổ được huấn luyện kỹ trước khi yêu cầu họ gia tăng sản xuất;
- đặc biệt cảnh giác với trường hợp tai nạn, bởi lẽ tai nạn thường có thể xảy ra khi cả tổ làm việc dưới áp lực;
- đảm bảo rằng người thợ bảo trì máy nhận thức được tình hình và sẵn sàng xử lý khi máy bị hỏng;
- kiểm tra xem các tổ khác có theo kịp tốc độ làm việc không -

chẳng hạn như tổ kiểm hàng hoặc đóng gói. Sẽ là vô ích khi gia tăng sản xuất để đáp ứng đơn hàng nhưng thành phẩm làm ra không được xuất ra khỏi nhà máy kịp thời.

Rất có thể bạn cũng nghĩ ra nhiều đề xuất khác. Thực chất, tạo động lực làm việc cho nhân viên nhằm nâng cao hiệu quả làm việc tuy quan trọng nhưng chỉ là một khía cạnh của việc quản lý và giám sát. Để đạt mục tiêu của doanh nghiệp, cần phải quan tâm đến nhiều yếu tố khác nữa.

B

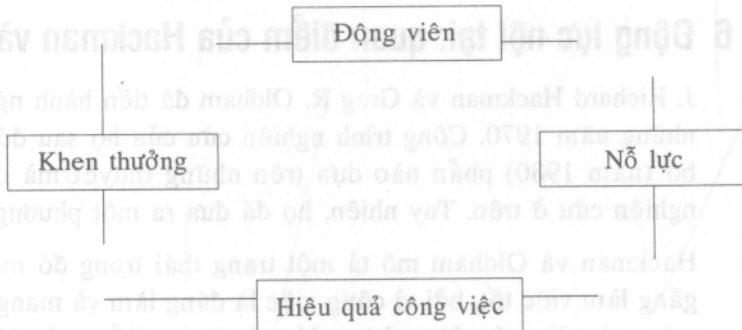
Thực hành 23

3 phút 

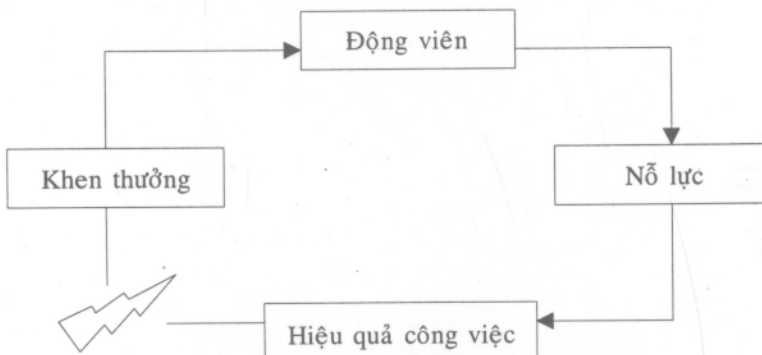


Đến đây chúng ta đã tìm hiểu qua hai điểm mà chu trình “động viên - nỗ lực - hiệu quả làm việc - khen thưởng” có thể bị phá vỡ: ở phần “khen thưởng - động viên” và ở phần “động viên - nỗ lực - hiệu quả công việc”.

Bạn có thể nghĩ thêm một điểm nào khác trong chu trình mà sai lầm có thể xảy ra không? Hãy chỉ ra câu trả lời của bạn trong biểu đồ sau:



Một điểm khác trong chu trình có thể bị đứt quãng là ở phần “hiệu quả công việc - khen thưởng”. Khi đó biểu đồ của bạn sẽ như sau:



B

Giả sử cả tổ ra sức để tăng năng suất bởi họ được hứa hẹn hoặc biết rằng sẽ có phần thưởng. Sau đó vì một vài lý do nào đó, họ không nhận được phần thưởng. Vì sao lại có chuyện như vậy?

Có lẽ:

- Có tranh luận liệu năng suất đạt được có như yêu cầu hay không;
- Phần thưởng phụ thuộc vào những yếu tố khác - ví dụ như tiền thưởng phụ thuộc vào việc có giành được một đơn hàng nào đó không, nhưng điều này không thực hiện được;
- Nhân viên mong đợi những phần thưởng khác chứ không phải là tiền mặt. Công ty không thể thăng chức cho mọi người như họ mong muốn hay những nỗ lực bỏ ra đã không được ghi nhận.

Vậy tóm lại:



Nếu động viên là để nhằm mục đích tăng kết quả công việc thì mọi khía cạnh của chu trình "động viên - nỗ lực - hiệu quả công việc - khen thưởng" cần phải được xem xét.

6 Động lực nội tại: quan điểm của Hackman và Oldham

J. Richard Hackman và Greg R. Oldham đã tiến hành nghiên cứu từ những năm 1970. Công trình nghiên cứu của họ sau đó được công bố (năm 1980) phần nào dựa trên những thuyết mà chúng ta đã nghiên cứu ở trên. Tuy nhiên, họ đã đưa ra một phương pháp mới.

Hackman và Oldham mô tả một trạng thái trong đó mọi người cố gắng làm việc tốt, bởi vì công việc là đáng làm và mang lại sự thỏa mãn, như là một **động lực nội tại**. Quan điểm của Hackman và Oldham về cách đạt được tình trạng này được trình bày trong bảng sau:

Đặc trưng thiết yếu của công việc:	Nhân viên được lợi gì:	Nếu tất cả các đặc trưng thiết yếu này của công việc đều hiện hữu thì kết quả là:
Phản hồi từ công việc	Nhận biết về các kết quả thực của công việc →	Động lực nội tại cao
Sự tự chủ	Nhận thức được trách nhiệm đối với kết quả công việc →	
Sự đa dạng của kỹ năng Công việc có kết quả nhìn thấy rõ Tầm quan trọng của công việc	Cảm nhận được ý nghĩa của công việc →	

B

Hackman và Oldham cho rằng tất cả các đặc trưng thiết yếu của công việc phải được tập hợp để có được động lực nội tại. Các đặc trưng thiết yếu đó là những gì mà mỗi nhân viên đều cần phải có:

■ Phản hồi từ công việc

Thật là lý tưởng khi nhân viên có được những thông tin rõ ràng về hiệu quả của công việc mình thực hiện, một cách trực tiếp từ công việc. Điểm cần nhấn mạnh ở đây là sự phản hồi trực tiếp, nó có tác dụng như khi một diễn viên nghe thấy khán giả vỗ tay lúc hết phần biểu diễn của mình, một bác sĩ quan sát thấy bệnh nhân có dấu hiệu tiến triển tốt trong quá trình điều trị hay như một người kẻ vạch vôi trên sân bóng đá nhận thấy rằng chúng thẳng và dễ nhìn.

Sự phản hồi cũng có thể từ những nguồn khác, có thể là một nhà quản lý hay một người nào đó đã đưa ra nhận xét về công việc của người nhân viên và thông báo cho người đó biết. Sự phản hồi gián tiếp này cũng có thể rất giá trị.

Sự phản hồi đem lại **sự nhận thức về kết quả công việc**. Các nhân viên và các tổ nhóm làm việc đều cần được biết họ có làm việc tốt hay không.

■ Sự tự chủ

Các nhân viên cần nhận thấy rằng kết quả của công việc phụ thuộc rất nhiều vào những nỗ lực, những sáng kiến và các quyết định của họ.

Thực hành 24

2 phút ⌚

B



Giả sử công việc mà bạn đang làm phụ thuộc phần lớn vào những yếu tố mà bạn không thể kiểm soát được: chẳng hạn như quy định của doanh nghiệp, cấp trên của bạn hay những người ở bộ phận khác. Bạn sẽ cảm thấy có trách nhiệm nhiều hơn hay ít hơn với sự thành bại của công việc nếu bạn thấy rằng mình là người kiểm soát công việc ấy?

NHIỀU HƠN

☐

ÍT HƠN

☐

Có thể bạn tin rằng khi sự tự chủ trong công việc – tức là mức độ kiểm soát công việc của bạn tăng lên, bạn sẽ có xu hướng đón nhận những **trách nhiệm lớn hơn đối với kết quả công việc**. Nếu như vậy, tôi đồng ý với bạn. Nhìn chung khi mọi người càng trở nên sẵn sàng hơn để đón nhận trách nhiệm tương đương với mức độ tự chủ cao hơn, thì kết quả công việc sẽ tỉ lệ thuận với nỗ lực của họ.

■ Sự đa dạng của kỹ năng

Một công việc đòi hỏi cần phải có những kỹ năng và thao tác khác nhau. Khi nhân viên thực hiện được những công việc mà họ thấy thách thức và đòi hỏi nhiều kỹ năng hay khả năng họ sẽ cảm nhận được ý nghĩa của công việc. Càng đòi hỏi nhiều kỹ năng thì công việc có thể càng có ý nghĩa đối với họ.

■ Công việc có kết quả nhìn thấy rõ

Đặc điểm này liên quan đến tính hoàn chỉnh và có thể nhận dạng được của một công việc. Nghĩa là công việc có bắt đầu và kết thúc với một kết quả rõ ràng, nhìn thấy được. Nhân viên quan tâm nhiều đến công việc hơn khi họ đảm nhận toàn bộ công việc so với khi họ làm các công việc mà trách nhiệm bị chồng chéo với những người khác và kết quả không rõ ràng. Một ví dụ đơn giản, nếu mỗi nhân viên trong tổ quét dọn được giao lau dọn một khoảng sàn nhà thì nhất định họ sẽ thấy công việc của mình có ý nghĩa hơn là khi cả tổ cùng lau toàn bộ sàn nhà.

■ Tầm quan trọng của công việc

Điều này thể hiện ở mức độ ảnh hưởng của công việc đối với cuộc sống của những người khác, cho dù đó là những người trong cùng tổ chức hay ở một thế giới rộng lớn hơn. Một nhân viên sản xuất ý thức được rằng chất lượng sau cùng của sản phẩm phụ thuộc vào sự chấp hành các qui trình làm việc của mình thì anh ta sẽ hiểu được tầm quan trọng lớn lao của công việc đang làm. Nhưng nếu một nhân viên kiểm tra chất lượng không được biết rằng ai sẽ bán, mua và dùng sản phẩm của nhà máy, anh ta sẽ không nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của công việc mà mình đang làm.

Ba đặc tính cuối cùng của công việc – sự đa dạng của kỹ năng, công việc có kết quả nhìn thấy rõ và tầm quan trọng của công việc – là vô cùng thiết yếu nếu như bạn muốn nhân viên **nhận thức được ý nghĩa của công việc**.

Thực hành 25

4 phút 



Hãy thử so sánh những ý tưởng của Hackman và Oldham với kinh nghiệm của bạn. Bạn hãy cố nhớ về một người làm việc đầy nhiệt tình mà bạn biết. Anh ta/cô ta có:

	CÓ	KHÔNG
■ nhận được những thông tin phản hồi tốt – trực tiếp hay gián tiếp không?	☐	☐
■ có mức độ tự chủ cao trong công việc không?	☐	☐
■ cơ hội áp dụng một loạt những kỹ năng và năng lực không?	☐	☐
■ công việc mang tính hoàn chỉnh và được nhận dạng rõ ràng không?	☐	☐
■ nhận thức tốt về tầm quan trọng của những công việc này không?	☐	☐

Bây giờ hãy nghĩ về một người không có vẻ nhiệt tình trong công việc và trả lời những câu hỏi tương tự. Anh ta/cô ta có:

B

	CÓ	KHÔNG
■ nhận được những thông tin phản hồi tốt – trực tiếp hay gián tiếp không?	☐	☐
■ mức độ tự chủ cao trong công việc không?	☐	☐
■ cơ hội áp dụng một loạt những kỹ năng và năng lực không?	☐	☐
■ công việc mang tính hoàn chỉnh và được nhận dạng rõ ràng không?	☐	☐
■ nhận thức tốt về tầm quan trọng của những công việc này không?	☐	☐

Dường như có một điểm chung là khi công việc có được tất cả các đặc điểm này thì động lực làm việc tăng lên và giữ ở mức cao.

Có thể bạn đã thấy những trường hợp dường như nhân viên vẫn được động viên tốt mặc dù thiếu hẳn một vài đặc tính chính của công việc nêu ở trên. Điều này thường xảy ra với người lần đầu tiên đảm nhận công việc. Tuy nhiên thường thì sự nhiệt tình sẽ giảm xuống sau một thời gian. Một người mới được tuyển vào doanh nghiệp thường thích làm tốt công việc, nhưng có thể sẽ cảm thấy chán nản nếu không nhận được sự phản hồi đầy đủ về công việc của mình hoặc có ít sự tự chủ hoặc người đó không có cơ hội nhận thức được ý nghĩa của công việc.

Chúng ta sẽ gặp lại những vấn đề này ở Phần C. Bây giờ bạn hãy làm bài tự đánh giá.



Hãy tự đánh giá 2

15 phút 

- 1 Hoàn tất biểu đồ sau bằng cách điền những từ sau đây vào chỗ trống:

THỰC PHẨM

SỰ ỔN ĐỊNH

ĐƯỢC YÊU THƯƠNG

TÌNH BẠN

THÀNH ĐẠT

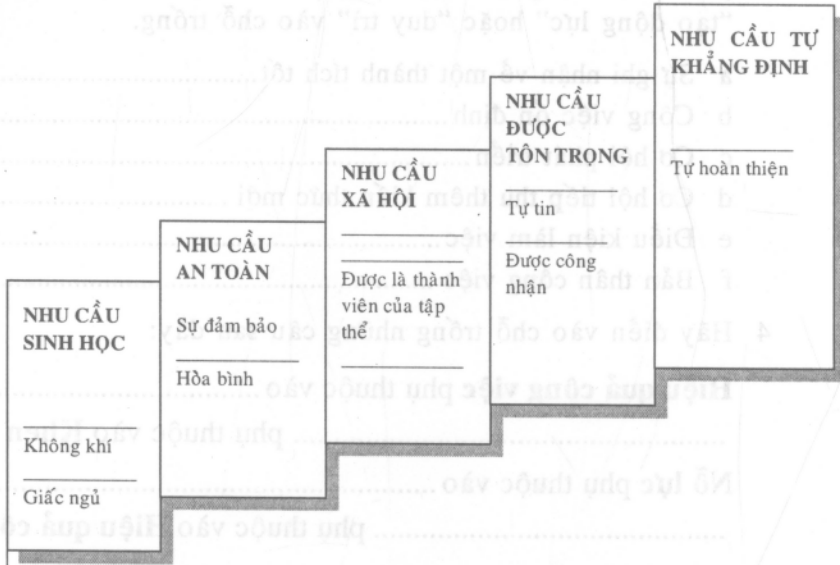
LÒNG TỰ TRỌNG

PHÁT TRIỂN CÁ NHÂN

ĐƯỢC CHẤP NHẬN

NƯỚC

B



- 2 Thuyết X và Thuyết Y của McGregor là hai nhóm giả định về người lao động.

Trong số những câu sau câu nào phản ánh Thuyết X, câu nào phản ánh Thuyết Y. Hãy viết “X” hay “Y” vào ô trống.

	Tên thuyết
a Người ta không thích làm việc và sẽ cố tránh né nếu có thể.	
b Nếu có cơ hội, con người muốn tự định hướng và tự kiểm soát khi làm việc.	
c Người ta đón nhận trách nhiệm khi làm việc.	
d Người ta ít có hoài bão và muốn được chỉ bảo điều phải làm.	

B

e Cách tốt nhất để động viên nhân viên là trả lương và tạo việc làm ổn định cho họ.	
f Những nỗ lực về thể chất và tinh thần cũng tự nhiên như vui chơi hay nghỉ ngơi.	

3 Trong Thuyết Hai Yếu tố của Herzberg, yếu tố nào sau đây thuộc yếu tố tạo động lực và yếu tố nào thuộc yếu tố duy trì? Hãy viết “tạo động lực” hoặc “duy trì” vào chỗ trống.

- a Sự ghi nhận về một thành tích tốt.....
- b Công việc ổn định.....
- c Cơ hội phát triển.....
- d Cơ hội tiếp thu thêm kiến thức mới.....
- e Điều kiện làm việc.....
- f Bản thân công việc.....

4 Hãy điền vào chỗ trống những câu sau đây:

Hiệu quả công việc phụ thuộc vào.....

..... phụ thuộc vào **Khen thưởng**

Nỗ lực phụ thuộc vào.....

..... phụ thuộc vào **Hiệu quả công việc**

5 Trong bảng sau hãy đánh dấu vào cột thích hợp bên phải về đặc trưng thiết yếu của công việc.

Những đặc trưng thiết yếu của công việc	Nhận biết về các kết quả thực của công việc	Nhận biết trách nhiệm đối với kết quả công việc	Cảm nhận ý nghĩa của công việc
Sự tự chủ			
Sự đa dạng của kỹ năng			
Tầm quan trọng của công việc			
Công việc có kết quả có thể thấy được			
Thông tin phản hồi từ công việc			

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

7 Tóm tắt



- Thuyết về các cấp độ Nhu cầu của Maslow chỉ ra rằng có 5 nhóm mục tiêu hay nhu cầu cơ bản. Chỉ khi nào một nhu cầu được thỏa mãn thì nhu cầu 'cao hơn' tiếp theo mới nảy sinh.
- Thuyết X của McGregor là những giả định rằng con người không thích làm việc và cần phải được kiểm soát và chỉ dẫn.
- Thuyết Y của McGregor là ý kiến cho rằng con người, trong điều kiện thích hợp sẽ yêu thích công việc, tìm kiếm trách nhiệm và tự kiểm soát.
- Thuyết Hai Yếu tố của Herzberg chỉ ra rằng những yếu tố tạo ra sự thỏa mãn trong công việc không mâu thuẫn trực tiếp với những yếu tố tạo ra sự bất mãn đối với công việc. Sự thỏa mãn có thể tìm thấy trong bản thân công việc: sự hoàn thành công việc, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm. Nguyên nhân của sự bất mãn là ở môi trường làm việc: điều kiện làm việc, sự quản lý và chính sách của doanh nghiệp, sự giám sát, các mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân, lương, địa vị, công việc ổn định.
- Thuyết Kỳ vọng đề cập đến kỳ vọng của nhân viên và chu trình nhân - quả "động viên - nỗ lực - kết quả công việc - khen thưởng".
- Hackman và Oldham cho rằng các đặc trưng thiết yếu của công việc (thông tin phản hồi, sự tự chủ, kỹ năng đa dạng, kết quả có thể thấy được, tầm quan trọng) đều cần thiết trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên để họ làm tốt công việc.

B

8 Suy ngẫm

B



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được...

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?



A! Tôi đã học được...

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?



A! Tôi đã học được...

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

Phần C

Làm cho công việc có ý nghĩa hơn

- *Dẫn nhập*
- *Tách kỹ năng ra khỏi công việc*
- *Điểm lại các học thuyết*
- *Làm giàu công việc*
- *Luân chuyển công việc và mở rộng công việc*
- *Làm giàu công việc trong thực tế*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Sau khi đã tìm hiểu khá nhiều thuyết về hành vi của con người, bạn ắt sẽ hỏi rằng làm thế nào để tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Tiếp theo những vấn đề đã thảo luận, đặc biệt là từ quan điểm của Hackman và Oldham, chúng ta hãy xem việc thiết kế công việc sẽ làm tăng hiệu quả công việc như thế nào.

Nhưng trước tiên, chúng ta sẽ xem xét một hệ thống công việc tồn tại lâu đời được thiết lập theo một phương pháp hoàn toàn khác với quan điểm của Hackman và Oldham.

2 Tách kỹ năng ra khỏi công việc

Các doanh nghiệp thường chỉ quan tâm đến hiệu quả và tăng năng suất lao động. Tuy nhiên, họ ít khi thực hiện mục tiêu này bằng cách tạo động lực cho nhân viên.

Một phương pháp sản xuất đã được áp dụng rộng rãi dựa trên cái gọi là **phân công lao động ở cấp vi mô**. Phương pháp này vẫn được áp dụng trong các doanh nghiệp có các dây chuyền lắp ráp tự động.

Nguyên tắc phân công lao động ở cấp vi mô là công việc được phân chia thành các thao tác nhỏ nhất có thể. Khi việc tự động hóa đạt mức độ cao, nhân viên sẽ chỉ còn thực hiện các thao tác rất đơn giản. Điều này có nghĩa là hầu như ai cũng có thể thực hiện bất kỳ một công đoạn nào sau khi đã được huấn luyện đôi chút.

C

Ví dụ như tại các doanh nghiệp lắp ráp tivi, công nhân tại một công đoạn trên dây chuyền lắp ráp có thể chỉ thực hiện vài thao tác đơn giản là đặt các linh kiện điện tử vào các vị trí đã được xác định sẵn.

Thực hành 26

3 phút 



Theo bạn, phương pháp phân công lao động ở cấp vi mô sẽ có những ưu điểm gì đối với việc tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp?

.....

.....

.....

Những ưu điểm có thể là:

- Sản xuất không phải phụ thuộc vào những nhân viên có tay nghề và sự vắng mặt của bất kỳ nhân viên nào cũng không làm cho công việc bị ngừng trệ. Trong thực tế, sự vắng mặt của một nhân viên trong hệ thống sản xuất loại này không phải là một vấn đề nghiêm trọng như trong các hệ thống sản xuất khác, bởi vì những nhân viên mới có thể nhanh chóng được đào tạo để “lấp chỗ trống”.
- Công việc không tạo áp lực, ít nhất là trên lý thuyết, nên có thể kéo dài ca làm việc.
- Công việc có thể được kiểm soát một cách chặt chẽ. Ví dụ, người ta có thể nhanh chóng xác định trách nhiệm của một người nào đó nếu có sai hỏng xảy ra.

Như vậy, hệ thống sản xuất này có khá nhiều ưu điểm. Điều chắc chắn là một doanh nghiệp sẽ hoạt động rất hiệu quả khi áp dụng cách thức này nếu họ sản xuất một số lượng lớn hàng hóa với giá thành thấp.

Nhưng cái gì cũng có mặt trái của nó.

Hệ thống sản xuất này có một số nhược điểm. Nếu chúng ta xem xét hệ thống sản xuất này từ góc độ của nhân viên, thì một số nhược điểm có thể là:

- Công việc đơn điệu và nhàm chán.
- Không giống như máy móc, con người thường không giỏi lắm khi thực hiện các thao tác lặp đi lặp lại. Do vậy, họ mất tập trung một khi công việc không có gì làm cho họ hứng thú.
- Không có cơ hội để làm công việc tốt hơn hoặc nhanh hơn, bởi vì máy móc kiểm soát tốc độ làm việc.
- Nhân viên làm việc trong dây chuyền lắp ráp ít có cơ hội giao tiếp với xã hội.

C

Thực hành 27

3 phút 



Những nhược điểm trên sẽ có tác động xấu đến hiệu quả công việc như thế nào? Bạn hãy nêu hai tác động có thể xảy ra.

.....

.....

.....

Những tác động xấu có thể xảy ra là:

- Khi công việc nhàm chán, nhân viên có nguy cơ mắc lỗi khi vận hành.
- Khi mất tập trung thì dễ xảy ra tai nạn.
- Công việc không thú vị và không có cơ hội để phát triển cá nhân, nhân viên có thể thực sự trở nên đối kháng với chủ doanh nghiệp. Điều này có thể dẫn đến các cuộc biểu tình hoặc thậm chí phá hoại (nghĩa là tạo ra những yếu tố cản trở công việc).
- Có thể sẽ có nhiều nhân viên bỏ việc.

Tất cả tác động trên có thể làm giảm sản lượng hoặc tăng chi phí hoặc cả hai.

Vì những lý do trên, các doanh nghiệp đang từ bỏ hệ thống sản xuất này. Thay vào đó, họ tìm kiếm các cách thức tạo động lực để làm cho nhân viên hứng thú, quan tâm và có trách nhiệm cao đối với công việc.

3 Điểm lại các học thuyết

Đến đây, chúng ta có thể bắt đầu kết hợp các thuyết với nhau.

Chúng ta hãy tóm tắt lại các thuyết:

■ **Thuyết Nhu cầu của Maslow**

Thuyết của Maslow cho thấy con người chỉ quan tâm đến nhu cầu tồn tại và an toàn cơ bản khi những nhu cầu này bị đe dọa. Mặt khác, họ lại có xu hướng muốn “vươn tới” các mục tiêu và nhu cầu cao hơn, bao gồm cảm giác được là thành viên của tập thể, tự trọng và tự hoàn thiện.

■ **Thuyết X và Thuyết Y của McGregor**

McGregor đề xuất rằng thay vì không thích làm việc và trốn tránh trách nhiệm, trong một số điều kiện thích hợp con người lại thích làm việc và đảm nhận trách nhiệm. Họ thích tự kiểm soát và tự định hướng hơn là bị cấp trên điều khiển.

■ **Thuyết Hai Yếu tố của Herzberg**

Thuyết của Herzberg chỉ ra rằng các yếu tố tạo ra sự thỏa mãn trong công việc không phải là các yếu tố gây ra sự bất mãn. Các yếu tố tạo động lực làm việc – chẳng hạn như sự công nhận, trách nhiệm và sự hứng thú với công việc – có thể nằm trong mối quan hệ của nhân viên với những gì mà họ đang làm. Các yếu tố duy trì động lực làm việc – chẳng hạn như điều kiện làm việc, tiền lương và địa vị – là những yếu tố liên quan đến môi trường làm việc.

■ **Thuyết Kỳ vọng**

Thuyết này nói về những kỳ vọng của một nhân viên và mối liên hệ nhân quả giữa động lực làm việc với nỗ lực, hiệu quả công việc và sự khen thưởng. Nếu khen thưởng không đủ để tăng động lực làm việc, thì cũng sẽ không làm tăng nỗ lực, không đem đến kết quả mong muốn và kết quả là không có phần thưởng.

■ **Quan điểm của Hackman và Oldham**

Chúng ta cũng đã xem xét các ưu nhược điểm của sự phân công lao động ở cấp vi mô và thấy rằng khi con người bị đối xử như máy móc thì họ làm việc không có hiệu quả và phản ứng tiêu cực với hệ thống sản xuất và doanh nghiệp.

Làm cho công việc có ý nghĩa hơn

Đặc trưng thiết yếu của công việc:	Nhân viên được lợi gì:	Nếu tất cả các đặc trưng thiết yếu này của công việc đều hiện hữu thì kết quả là:
Phản hồi từ công việc	Nhận biết về các kết quả thực của công việc	} Động lực nội tại cao
Sự tự chủ	Nhận thức được trách nhiệm đối với kết quả công việc	
Sự đa dạng của kỹ năng	} Cảm nhận được ý nghĩa của công việc	
Công việc có kết quả nhìn thấy rõ		
Tầm quan trọng của công việc		

C

Thực hành 28

2 phút 



Theo bạn, thuyết nào trong số các thuyết trên ủng hộ sự phát triển một hệ thống công việc loại bỏ yếu tố trách nhiệm và phân chia công việc thành các thao tác nhỏ để dễ kiểm soát?

.....

.....

.....

.....

Sự phân công lao động ở cấp vi mô có vẻ như được Thuyết X của McGregor ủng hộ, vì theo thuyết này quan điểm của người quản lý cho rằng nhân viên muốn bị kiểm soát và họ không thích chịu trách nhiệm.

Hạn chế chính của việc phân công lao động ở cấp vi mô là công việc được thiết kế như thể con người là những cái máy và có lẽ không phải là những cái máy thông minh. Hiện nay rất nhiều doanh nghiệp đã từ bỏ hoàn toàn suy nghĩ này và thiết kế lại công việc sao cho có hiệu quả hơn bằng cách **làm cho công việc có ý nghĩa hơn**, thay vì tìm cách đơn giản hóa chúng.

4 Làm giàu công việc

Điều này đang là xu hướng mới (mặc dù khái niệm này không phải là quen thuộc với tất cả các doanh nghiệp). Làm giàu công việc (hay làm cho công việc có ý nghĩa hơn) tức là thiết kế lại công việc và nơi làm việc sao cho nhân viên:

- có trách nhiệm hơn;
- có nhiều cơ hội hơn để tự phát triển;
- có thể tự kiểm soát nhiều hơn công việc mà họ làm;
- có nhiều thông tin phản hồi hơn về kết quả công việc.

Thực hành 29

3 phút 



Theo bạn, thuyết nào ủng hộ xu hướng làm giàu công việc?

.....

.....

.....

Có thể nói, tất cả các thuyết của McGregor, Maslow, Herzberg và Hackman và Oldham đều ủng hộ.

- Thuyết Y của McGregor cho rằng mọi người thích công việc và trách nhiệm.
- Maslow cho rằng con người có những nhu cầu lớn hơn các nhu cầu đơn giản như tồn tại và an toàn.
- Herzberg chỉ ra sự hứng thú với công việc, sự thành đạt, sự công nhận, trách nhiệm và sự tiến bộ trong công việc là những yếu tố tạo động lực làm việc chủ yếu.
- Hackman và Oldham cho rằng thông tin phản hồi, trách nhiệm và ý nghĩa của công việc là những yếu tố tạo động lực làm việc.

Nhưng trước khi chúng ta tiếp tục thảo luận về vấn đề này, chúng ta hãy làm rõ vấn đề làm giàu công việc là gì và những phương pháp thiết kế công việc nào không có tác dụng làm giàu công việc.

Làm cho công việc có ý nghĩa hơn

Đặc trưng thiết yếu của công việc:	Nhân viên được lợi gì:	Nếu tất cả các đặc trưng thiết yếu này của công việc đều hiện hữu thì kết quả là:
Phản hồi từ công việc	Nhận biết về các kết quả thực của công việc	Động lực nội tại cao
Sự tự chủ	Nhận thức được trách nhiệm đối với kết quả công việc	
Sự đa dạng của kỹ năng	Cảm nhận được ý nghĩa của công việc	
Công việc có kết quả nhìn thấy rõ		
Tầm quan trọng của công việc		

C

Thực hành 28

2 phút 



Theo bạn, thuyết nào trong số các thuyết trên ủng hộ sự phát triển một hệ thống công việc loại bỏ yếu tố trách nhiệm và phân chia công việc thành các thao tác nhỏ để dễ kiểm soát?

.....

.....

.....

.....

Sự phân công lao động ở cấp vi mô có vẻ như được Thuyết X của McGregor ủng hộ, vì theo thuyết này quan điểm của người quản lý cho rằng nhân viên muốn bị kiểm soát và họ không thích chịu trách nhiệm.

Hạn chế chính của việc phân công lao động ở cấp vi mô là công việc được thiết kế như thể con người là những cái máy và có lẽ không phải là những cái máy thông minh. Hiện nay rất nhiều doanh nghiệp đã từ bỏ hoàn toàn suy nghĩ này và thiết kế lại công việc sao cho có hiệu quả hơn bằng cách **làm cho công việc có ý nghĩa hơn**, thay vì tìm cách đơn giản hóa chúng.

5 Luân chuyển công việc và mở rộng công việc

Không nên hiểu lầm việc làm cho công việc có ý nghĩa hơn với hai phương pháp khác nhằm thiết kế lại công việc là: luân chuyển công việc và mở rộng công việc.

Luân chuyển công việc có nghĩa là chuyển nhân viên qua một số công việc khác có mức độ phức tạp tương tự. Ví dụ, chuyển một công nhân từ khâu này sang khâu khác của một dây chuyền lắp ráp.

Mặc dù có ưu điểm làm tăng tính linh hoạt, nhưng luân chuyển công việc **thường không có tác dụng tạo động lực làm việc nếu không nhằm mục đích phát triển nhân viên và mục đích này không được giải thích một cách rõ ràng cho những người có liên quan**. Khi đề cập tới vấn đề này, một công nhân làm việc trong một dây chuyền may đã phát biểu:

“Sau vài tháng làm việc tại nhà máy, tôi cảm thấy chán công việc của tôi. Người ta đã chuyển tôi sang dây chuyền khác và như thế là tôi cứ nhảy từ công việc nhàm chán này sang công việc nhàm chán khác!”

Mở rộng công việc có nghĩa là giao thêm cho nhân viên một số công việc có mức độ phức tạp tương tự với công việc đang làm. Trong trường hợp này, **động lực làm việc cũng thường không được cải thiện nếu thiếu những điều kiện và chính sách phù hợp**. Với trường hợp công nhân may nêu trên, cô ta sẽ có thể nói rằng:

“Sau vài tháng làm việc tại nhà máy, tôi cảm thấy chán công việc này. Người ta đã giao thêm cho tôi vài công việc khác nữa và hiện nay tôi có thêm nhiều công việc nhàm chán hơn”.

Thực hành 30

3 phút 



Dựa trên những thuyết vừa nghiên cứu, theo bạn những lý do nào có thể khiến cho việc luân chuyển và mở rộng công việc không có tác dụng tạo ra động lực làm việc?

.....

.....

.....

Bạn chắc sẽ đồng ý rằng luân chuyển hay mở rộng công việc có thể không làm tăng động lực làm việc nếu chúng không tạo ra cơ hội thăng tiến.

Trong khi đó làm giàu công việc thường tạo điều kiện cho nhân viên tích lũy kinh nghiệm và trau dồi năng lực. Trước hết chúng ta có thể xem xét nó trong thuyết của Hackman và Oldham. Nhìn chung, làm giàu công việc liên quan đến việc:

- **Tăng sự đa dạng** của các kỹ năng làm việc bằng cách tăng số lượng các nhiệm vụ phức tạp hơn cho công việc trong một khoảng thời gian nhất định. Những nhiệm vụ này được thiết kế để tạo cơ hội cho nhân viên phát triển những kỹ năng và năng lực chưa được sử dụng hết.
- **Nâng cao tầm quan trọng của công việc**: thiết kế công việc sao cho có tầm quan trọng, nghĩa là kết quả của công việc sẽ có ảnh hưởng tới những người khác (ngày nay nhiều doanh nghiệp khuyến khích nhân viên coi các đồng nghiệp như khách hàng trong công việc, và điều này phù hợp với mục đích nâng cao tầm quan trọng của công việc).
- Xem việc giao các nhiệm vụ mới như là **cơ hội** chứ không phải là yêu cầu. Điều này cho phép nhân viên lựa chọn sẽ đảm nhận nhiệm vụ nào và vào lúc nào. Nhân viên sẽ nhận được các nhiệm vụ phức tạp hơn khi họ thấy có đủ khả năng thực hiện.
- Trao cho nhân viên và các bộ phận nhiều **quyền tự chủ** hơn: cho phép sự linh hoạt hơn trong cách thức tiến hành, kiểm tra và phối hợp công việc. Bạn có thể đã nghe từ trao quyền, đã được nêu ở phần trước, có nghĩa là người quản lý lui vào hậu trường và trao cho đội ngũ nhân viên quyền tự quản lý.
- Thiết lập các cơ chế đảm bảo **thông tin phản hồi** nhanh chóng và trực tiếp.

Khi thiết kế công việc theo cách thức làm giàu công việc, cần phải liên hệ tới thuyết của Maslow: người ta sẽ không mong đợi thỏa mãn những nhu cầu cao hơn nếu những nhu cầu cơ bản chưa được đáp ứng.

Việc nghiên cứu thuyết của Herzberg cũng đã nhắc nhở chúng ta rằng các yếu tố duy trì có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc.

Vậy còn Thuyết Kỳ vọng thì sao? Thuyết này nhắc nhở nhà quản lý phải làm sao để nhân viên tận mắt nhìn thấy:

- mối quan hệ giữa nỗ lực với kết quả công việc, và giữa kết quả công việc với khen thưởng;
- khen thưởng là công bằng;
- phần thưởng có giá trị.



6 Làm giàu công việc trong thực tế

Chúng ta sẽ xem hai ví dụ khác nhau về việc làm giàu công việc trong thực tế.

6.1 Trường hợp của hãng Motorola

Paul Noakes, Giám đốc Chương trình Chất lượng, nhận thấy họ đã học được một bài học đáng giá về tạo động lực làm việc. Ông ta nói rằng:

"Tôi đã đi giảng rất nhiều về quản lý chất lượng khắp nơi trên thế giới và thông điệp của tôi là vai trò ngày nay của những người quản lý như chúng ta là đừng trở thành tảng đá cản đường nhân viên của mình. Chúng ta phải trao cho họ các nguồn lực, công cụ và đảm bảo rằng họ được đào tạo thích hợp. Trong vai trò của những nhà quản lý theo kiểu cũ, chúng ta đã gây ra rất nhiều phiền toái. Mọi người hỏi rằng: '*Làm thế nào để tạo động lực làm việc cho nhân viên?*' và tôi trả lời rằng: '*Chúng tôi chưa bao giờ gặp phải vấn đề về con người. Những vấn đề mà chúng tôi đã gặp phải thường là vấn đề quản lý*'. Trước đây, khi tôi điều hành nhà máy, mọi người nói rằng: '*Hãy cho tôi một vài nhân viên biết suy nghĩ và tôi sẽ cho anh thấy những điều tôi có thể làm. Tất cả những gì mà tôi có chỉ là một lũ đần độn!*'. Thời đó, chúng tôi thường kêu ca rằng vấn đề là tại nhân viên. Nhưng thực ra vấn đề lại là chính chúng tôi!"

Hãng Motorola đã áp dụng một kiểu thiết kế công việc mới, gọi là **làm việc theo nhóm tự quản** hay "nhóm làm việc tự định hướng".

"Chúng tôi đã tổ chức các nhóm tự quản cách đây 6-7 năm. Ban đầu, chương trình này được khởi xướng một cách thận trọng và chỉ ở phạm vi một số nhà máy. Ở một nhà máy nằm ở ngoại ô Buffalo, New York, có tên là Elmer New York hoạt động sản xuất của họ được tổ chức hoàn toàn theo các nhóm tự quản. Họ không hề bị giám sát. Chỉ có một người quản lý sản xuất và các nhóm tự quản được tổ chức ở đó. Đó là các nhóm gồm khoảng 15-20 người. Các nhóm này đặt ra các mục tiêu cho riêng họ.

Chúng tôi có mục tiêu chung cho cả hãng về chất lượng, thời gian và một tiêu chuẩn về sự thỏa mãn mong muốn của khách hàng buộc chúng tôi không thể cho phép bất kỳ điều gì xảy ra và làm phiền toái khách hàng.

C

Các nhóm thực hiện các cuộc phỏng vấn theo ý của riêng họ để lựa chọn các thành viên. Họ đòi quyền được sa thải thành viên, nhưng chúng tôi không cho phép, bởi vì theo chính sách của hãng, nếu ai đó đã làm việc cho hãng từ 10 năm trở lên, thì người đó không thể bị sa thải nếu không có sự chấp thuận của Chủ tịch hãng. Chúng tôi đồng thời cũng làm việc theo hình thức không có công đoàn tại tất cả các nước. Đó là những điều mà chúng tôi rất thận trọng.

Các nhóm tự quản cũng tự quyết định việc phân chia công việc. Họ hầu hết được huấn luyện làm nhiều công việc. Nếu họ muốn thay đổi công việc cho nhau, thì đó là việc của họ. Họ bầu ra trưởng nhóm và theo một nghĩa nào đó, thì đây chính là người giám sát công việc. Người trưởng nhóm sẽ báo cáo những gì họ đang làm. Điều này đã tạo ra sự thỏa mãn cao nhất: mọi người thực sự thích thú với công việc của họ”.

Ý tưởng cho phép các nhóm tự quản lý không phải là mới mẻ, nhưng chỉ gần đây các doanh nghiệp lớn mới dám thử nghiệm cách thức này.

Chính sách này có khá nhiều rủi ro và rõ ràng **điều mà nhìn chung hầu hết các nhà quản lý đều sợ là bị mất quyền kiểm soát**. Nếu như nhân viên được cho phép tự tổ chức, thì người quản lý e rằng sẽ xảy ra tình trạng không người kiểm soát và hậu quả là năng suất và chất lượng sẽ giảm, tai nạn lao động sẽ tăng lên và sẽ mất khách hàng. Nhưng cho đến nay, những điều này vẫn chưa xảy ra đối với hãng Motorola.

Có thể bạn ủng hộ hoặc không ủng hộ cách thức tiếp cận của Motorola, nhưng nó đã đang được các công ty khác áp dụng và có thể trở thành một phương thức thiết kế công việc trong tương lai.

6.2 Làm giàu công việc trong ngành dịch vụ

Trang là trưởng bộ phận phục vụ bàn tại nhà hàng Hoa Sen. Trước đây công việc của cô chỉ đơn giản ở việc phân công và theo dõi công việc phục vụ bàn cũng như sắp xếp bố trí phòng tiệc cho mỗi buổi chiều tối theo đúng chỉ thị của viên quản lý nhà hàng.

Gần đây Trang được giao toàn quyền chủ động sắp xếp lại hoạt động tiếp khách của nhà hàng. Trong công việc mới này, Trang có thêm được nhiều điều kiện phát triển:

Tăng sự đa dạng của công việc

Trang phải tự mình đưa ra nhiều quyết định nhằm cải thiện không khí và cách trang trí nội thất của nhà hàng cũng như phong cách phục vụ của nhân viên. Điều này tạo cho cô cơ hội để áp dụng nhiều kỹ năng trong những lĩnh vực mới mẻ như:

- tham gia vào việc thiết kế các buổi tiệc và tiếp tân;
- lên kế hoạch bố trí chỗ ngồi và trang trí nhà hàng cho mỗi buổi chiêu đãi lớn;
- hướng dẫn nhóm trang trí phần nội thất;
- giao tiếp trực tiếp với khách hàng để tìm hiểu yêu cầu và lấy ý kiến phản hồi;
- huấn luyện nhóm về cách giao tiếp với khách và thái độ phục vụ;
- đàm phán với các cơ sở cung cấp hoa tươi và các vật dụng trang trí khác;
- lập sổ sách theo dõi các khoản thu chi có liên quan đến các công việc của cô.

Kết quả công việc nhìn thấy được

Không khí nhà hàng ấm cúng hay trang trọng, bài trí khi thì trang nhã khi thì trẻ trung sôi nổi cũng như phong cách phục vụ và đồng phục của đội ngũ tiếp viên thích ứng theo từng mục đích chiêu đãi của chủ tiệc là kết quả công việc nhìn thấy rõ của Trang và cả nhóm.

Tăng tầm quan trọng của công việc

Trang ý thức được thành công của mỗi buổi chiêu đãi phụ thuộc rất nhiều vào việc cô có làm tốt công việc được giao hay không. Khách hàng thường thảo luận và hỏi ý kiến cô về cách bố trí phòng tiệc sao cho phù hợp với mục đích của buổi chiêu đãi. Viên quản lý nhà hàng cũng đánh giá cao việc cô tham gia tiếp xúc với các chủ tiệc từ đầu vì kinh nghiệm của cô là một nhân tố quan trọng khiến khách hàng nhanh chóng ra quyết định tổ chức tiệc tại nhà hàng.

Sự tự chủ

Trang cảm thấy mình được chủ động hơn rất nhiều trong công việc khi mà cô được tự quyết định việc bài trí nhà hàng, phân công nhân viên, hướng dẫn, theo dõi, đánh giá và khen thưởng họ.

Thông tin phản hồi

Trang cảm thấy sự khen thưởng lớn lao nhất dành cho mình là khi nhìn thấy khách dự tiệc hài lòng và đích thân chủ tiệc khen ngợi những gì mà cô và nhóm của cô đã cố gắng dành cho họ. Không cần phải nói, chúng ta cũng biết là Trang cảm thấy hạnh phúc như thế nào. Kể từ khi công việc của Trang được làm giàu, số buổi tiệc đặt tại nhà hàng tăng lên hàng tuần trong vòng 5 tháng qua.



Trước khi chuyển sang phần tiếp theo về vai trò của người quản lý, bạn hãy hoàn thành các câu hỏi tự đánh giá.

Hãy tự đánh giá 3

10 phút



Hãy điền vào ô trống trong các câu dưới đây các từ thích hợp được in hoa.

TÍNH TỰ CHỦ, MỨC ĐỘ PHỨC TẠP, THÔNG TIN PHẢN HỒI, LUÂN CHUYỂN CÔNG VIỆC, LÀM GIÀU CÔNG VIỆC, PHÂN CÔNG LAO ĐỘNG Ở CẤP VI MÔ, KỸ NĂNG ĐA DẠNG, CÁC THAO TÁC NHỎ NHẤT, CÁC CÔNG VIỆC, KẾT QUẢ THẤY RÕ, TẦM QUAN TRỌNG CỦA CÔNG VIỆC.

- 1 Nguyên tắc nền tảng của là công việc được phân chia thành có thể.
- 2 Làm giàu công việc có nghĩa là thiết kế công việc sao cho nhân viên có nhiều hơn , , và
- 3 có nghĩa là chuyển nhân viên giữa các công việc khác nhau nhưng có tương tự như nhau.

- 4 có nghĩa là bổ sung thêm
có mức độ phức tạp tương tự vào công việc đang có.

Với các câu hỏi từ số 5 đến số 8, bạn hãy quyết định xem câu nào ĐÚNG, SAI, hoặc ĐÚNG TRONG MỘT SỐ TRƯỜNG HỢP.

- 5 Khi công việc được phân chia thành các thao tác rất đơn giản mà bất kỳ ai cũng có thể làm được, thì vấn đề nhân viên bỏ việc không còn là vấn đề nghiêm trọng, bạn 'chỉ cần tuyển thêm lao động phổ thông'. ĐÚNG/SAI/ĐÚNG TRONG MỘT SỐ TRƯỜNG HỢP.
- 6 Làm giàu công việc là một việc khó thực hiện, bởi vì phải cần rất nhiều công sức huấn luyện cho nhân viên để họ có thể làm được các nhiệm vụ phức tạp hơn. ĐÚNG/SAI/ĐÚNG TRONG MỘT SỐ TRƯỜNG HỢP.
- 7 Các chương trình làm giàu công việc cần phải được xem như những cơ hội, chứ không phải là yêu cầu. ĐÚNG/SAI/ĐÚNG TRONG MỘT SỐ TRƯỜNG HỢP.
- 8 Các doanh nghiệp nhỏ không thể thực hiện các chương trình làm giàu công việc, do họ không có đủ nguồn lực như các công ty lớn. ĐÚNG/SAI/ĐÚNG TRONG MỘT SỐ TRƯỜNG HỢP.
- 9 Những thuyết nào dưới đây ủng hộ quan điểm làm giàu công việc?
- a Thuyết của Herzberg cho rằng sự hứng thú với công việc là nhân tố tạo động lực làm việc.
 - b Thuyết của Maslow cho rằng những người đang đói thì không quan tâm đến nhu cầu tự khẳng định.
 - c Thuyết X của McGregor cho rằng mọi người không thích công việc và trách nhiệm.
 - d Thuyết Y của McGregor cho rằng mọi người thích tự kiểm soát bản thân họ hơn là bị cấp trên kiểm soát.
 - e Quan điểm của Hackman và Oldham nói về những tiền đề cho động lực nội tại.

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

7 Tóm tắt



- Phân công lao động ở cấp vi mô là phân chia công việc thành các thao tác đơn giản nhất có thể. Điều này có thể không có hiệu quả.
- Luân chuyển công việc là việc chuyển nhân viên qua một số công việc khác có mức độ phức tạp tương tự.
- Mở rộng công việc có nghĩa là bổ sung thêm các nhiệm vụ có mức độ phức tạp tương tự vào công việc.
- Làm giàu công việc tức là thiết kế lại công việc sao cho nhân viên:
 - có thêm kỹ năng đa dạng;
 - có kết quả công việc nhìn thấy rõ;
 - nhận thức tầm quan trọng của công việc tăng lên;
 - được tự chủ hơn;
 - có được thông tin phản hồi từ công việc.

8 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được...

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?



A! Tôi đã học được...

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?



A! Tôi đã học được...

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

Làm cho công việc có ý nghĩa hơn

C

Phần D

Vai trò của người lãnh đạo

- *Dẫn nhập*
- *Nhu cầu và nhóm của bạn*
- *Động lực làm việc và nhóm*
- *Làm giàu công việc*
- *Làm giàu công việc ở doanh nghiệp của bạn*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Tạo động lực làm việc cho nhân viên là một vai trò quan trọng của người lãnh đạo. Có thể nói đây là một vai trò chính, bởi vì một nhóm nhân viên thiếu động lực thúc đẩy sẽ luôn làm việc kém hiệu quả. Ngoài những yếu tố khác, người lãnh đạo phải là:

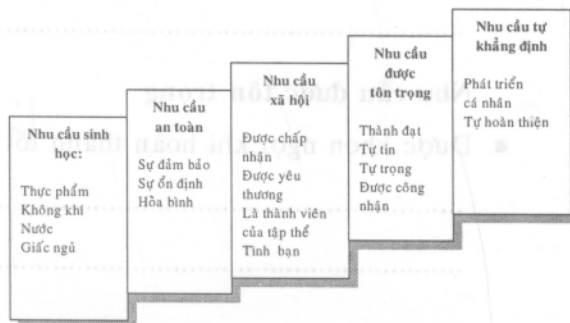
- một huấn luyện viên: khơi gợi những tiềm lực tốt đẹp nhất của nhân viên;
- người điều phối và hỗ trợ: giúp phá bỏ mọi trở ngại để nhóm thực hiện công việc một cách trôi chảy;
- người tiếp sức: cung cấp cho nhóm những kỹ năng và thông tin để họ tự quản lý.

Nếu bạn chịu trách nhiệm quản lý một nhóm nhân viên thì bạn đã là người lãnh đạo cho dù chức danh của bạn là gì.

Trong phần này chúng ta sẽ tìm hiểu xem người lãnh đạo có thể áp dụng các ý tưởng về tăng động lực cho nhân viên mà chúng ta phân tích ở những phần trước như thế nào.

2 Nhu cầu và nhóm của bạn

Có lẽ bạn còn nhớ Abraham Maslow đã phân loại các nhu cầu hay mục đích của con người thành năm cấp độ:



D

Chúng ta hãy cùng ôn lại xem công việc giúp bạn thỏa mãn mỗi nhu cầu trên như thế nào.

Thực hành 31

8 phút 



Bạn hãy thử liệt kê thêm hai ví dụ về những gì một doanh nghiệp (chẳng hạn như doanh nghiệp của bạn) có thể mang lại cho nhân viên để giúp họ thỏa mãn từng cấp độ nhu cầu theo thuyết của Maslow. Trong mỗi cấp độ nhu cầu dưới đây đều đã có sẵn một ví dụ minh họa:

Nhu cầu sinh học

■ Bữa ăn giữa ca

.....

.....

.....

Nhu cầu an toàn

■ Điều kiện làm việc an toàn

.....

.....

.....

Nhu cầu xã hội

■ Cơ hội làm việc trong tập thể

.....

.....

Nhu cầu được tôn trọng

■ Được khen ngợi khi hoàn thành tốt công việc

.....

.....

Nhu cầu tự khẳng định mình

■ Công việc thú vị

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở trang 114.

Không phải lúc nào người lãnh đạo nhóm cũng kiểm soát được việc cung cấp tất cả những điều này, mặc dù họ có thể là người có ảnh hưởng lớn lên việc cung cấp đó.

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét một số cách thức mà trong đó người lãnh đạo có thể trực tiếp tham gia vào việc tạo động lực cho nhân viên.



3 Động lực làm việc và nhóm

Trong vai trò lãnh đạo, bạn phải luôn cố gắng đảm bảo rằng mỗi nhân viên có thể làm việc hiệu quả nhất. Điều này đòi hỏi thực hiện một loạt các phần việc phức tạp, chẳng hạn như:

- lập kế hoạch công việc;
- thu xếp để nguyên vật liệu và thiết bị luôn sẵn có ở đúng nơi đúng lúc chúng được cần đến;
- đảm bảo cho các nhân viên được đào tạo đầy đủ;
- cung cấp thông tin rõ ràng về yêu cầu công việc;
- cung cấp thông tin phản hồi về kết quả công việc.

Như chúng ta đã thảo luận ở trên, có lẽ nhiệm vụ quan trọng nhất của người lãnh đạo là giúp nhân viên có động cơ để làm việc tốt.

Chúng ta đã nói về làm giàu công việc, nhưng phải nhớ rằng các nhân tố tạo động lực làm việc là khác nhau đối với từng cá nhân cụ thể. Không có một câu trả lời đơn giản nào cho câu hỏi: ‘Tôi phải làm thế nào để tạo động lực làm việc cho nhân viên?’

Thực hành 32

3 phút 



Làm cách nào để biết được điều gì là động lực làm việc của nhân viên? Bạn hãy đưa ra một đề nghị.

.....

.....

.....

Bạn có thể đưa ra một đề nghị đơn giản là hỏi thẳng nhân viên. Đây cũng là một cách. Nhưng liệu họ có khả năng trả lời bạn không? Theo định nghĩa trong từ điển thì động lực làm việc là ‘một động lực có ý thức hay vô thức ...’, cho nên không phải lúc nào người ta cũng biết rõ động lực làm việc của mình.

Một cách thực tế hơn là:

tìm hiểu nhân viên của mình

để biết được những gì họ muốn và mong đợi từ công việc. Dĩ nhiên việc này nói thì rất dễ nhưng làm thì không dễ.

Thực hành 33

3 phút 



Hãy nêu ra một lý do tại sao người lãnh đạo khó có thể hiểu rõ nhân viên của mình?

.....

.....

.....

.....

Có thể nêu một lý do là giữa lãnh đạo với nhân viên thường có một khoảng cách về địa vị, điều này có thể hạn chế sự hiểu biết đúng và đầy đủ về thái độ của nhân viên và những giá trị mà họ xem là quan trọng.

Một nguyên nhân khác hạn chế sự hiểu biết về nhân viên là nhiều người thường che giấu cảm nghĩ thực của họ.

Thêm một khó khăn nữa là nhu cầu và thái độ của con người có thể thay đổi. Thật là tai hại nếu cho rằng một người nào đó sẽ luôn hành động như nhau trong những hoàn cảnh tương tự.



Tóm lại, nếu bạn muốn hiểu động lực làm việc của nhân viên thì không có cách gì tốt hơn là nói chuyện với họ, làm việc với họ và quan sát hành vi của họ trong công việc.

D

3.1 Người lãnh đạo có thể làm gì?

Trả lại với câu hỏi là một người lãnh đạo bạn có thể làm gì để tạo động lực làm việc cho nhân viên, chúng ta hãy tóm tắt lại những việc có thể làm.

■ Tạo ra một môi trường làm việc hợp lý

Môi trường làm việc của một doanh nghiệp được xác định bởi các chính sách quản lý và thái độ của mỗi nhân viên.

Người lãnh đạo luôn có ảnh hưởng nhất định đối với môi trường làm việc của nhóm hoặc bộ phận mà họ trực tiếp phụ trách. Nếu bạn thực hiện một phong cách cởi mở và chia sẻ trong công việc thì hầu như chắc chắn những người khác cũng làm như vậy. Tuy nhiên đừng mong đợi sự thay đổi kỳ diệu sẽ diễn ra ngay tức khắc!

■ Khen thưởng cho nhân viên nếu họ xứng đáng

Thực hành 34

4 phút ⌚



Tuấn là tổ trưởng tổ cơ điện của nhà máy giày An Bình. Do một sự cố chập điện mà một dây chuyền sản xuất của nhà máy phải ngừng hoạt động. Tổ sản xuất cần phải hoàn tất một lô hàng gấp vì vậy tổ cơ điện phải làm việc suốt đêm để kịp tiến độ sản xuất. Tuấn nghĩ mình phải khen thưởng cho những nỗ lực của anh em trong tổ. Theo bạn Tuấn có thể khen thưởng cho nhân viên của mình như thế nào.

Hãy nhớ rằng động lực làm việc xuất phát từ sự mong đợi được khen thưởng và việc khen thưởng không nhất thiết phải bằng vật chất.

Hãy nêu ba cách thức khen thưởng mà Tuấn có thể thực hiện?

.....

.....

.....

.....

Người lãnh đạo nào cũng có thể khen thưởng nhân viên của mình bằng cách:

- tỏ ra rộng rãi trong việc **khen ngợi** những thành tích của nhân viên;
- **cám ơn** những nỗ lực và đóng góp cá nhân;
- cung cấp thông tin phản hồi thông qua những **góp ý mang tính chất xây dựng** (chúng ta sẽ thảo luận thêm về vấn đề này ở mục 5.3 phần D);
- ghi nhận các nhu cầu và đóng góp của mỗi **cá nhân** trong nỗ lực chung, không đối xử với mọi người như thể tất cả họ đều giống nhau;
- cố gắng cải thiện các mối quan hệ **xã hội**, chẳng hạn như bố trí nơi làm việc sao cho việc trao đổi thông tin giữa các nhân viên trở nên dễ dàng hơn;
- **ghi nhận** những nỗ lực đặc biệt;
- trao **trách nhiệm** cho nhân viên khi họ đủ khả năng và mong muốn được đảm nhiệm.

Bạn có thể khen thưởng nhân viên bằng nhiều cách khác. Phần thưởng có thể chỉ đơn giản là một bữa liên hoan nhưng cũng có thể là một đề bạt thăng chức.

Một nguyên nhân khác hạn chế sự hiểu biết về nhân viên là nhiều người thường che giấu cảm nghĩ thực của họ.

Thêm một khó khăn nữa là nhu cầu và thái độ của con người có thể thay đổi. Thật là tai hại nếu cho rằng một người nào đó sẽ luôn hành động như nhau trong những hoàn cảnh tương tự.



Tóm lại, nếu bạn muốn hiểu động lực làm việc của nhân viên thì không có cách gì tốt hơn là nói chuyện với họ, làm việc với họ và quan sát hành vi của họ trong công việc.

D

3.1 Người lãnh đạo có thể làm gì?

Trở lại với câu hỏi là một người lãnh đạo bạn có thể làm gì để tạo động lực làm việc cho nhân viên, chúng ta hãy tóm tắt lại những việc có thể làm.

■ Tạo ra một môi trường làm việc hợp lý

Môi trường làm việc của một doanh nghiệp được xác định bởi các chính sách quản lý và thái độ của mỗi nhân viên.

Người lãnh đạo luôn có ảnh hưởng nhất định đối với môi trường làm việc của nhóm hoặc bộ phận mà họ trực tiếp phụ trách. Nếu bạn thực hiện một phong cách cởi mở và chia sẻ trong công việc thì hầu như chắc chắn những người khác cũng làm như vậy. Tuy nhiên đừng mong đợi sự thay đổi kỳ diệu sẽ diễn ra ngay tức khắc!

■ Khen thưởng cho nhân viên nếu họ xứng đáng

Thực hành 34

4 phút



Tuấn là tổ trưởng tổ cơ điện của nhà máy giày An Bình. Do một sự cố chập điện mà một dây chuyền sản xuất của nhà máy phải ngừng hoạt động. Tổ sản xuất cần phải hoàn tất một lô hàng gấp vì vậy tổ cơ điện phải làm việc suốt đêm để kịp tiến độ sản xuất. Tuấn nghĩ mình phải khen thưởng cho những nỗ lực của anh em trong tổ. Theo bạn Tuấn có thể khen thưởng cho nhân viên của mình như thế nào.

Hãy nhớ rằng động lực làm việc xuất phát từ sự mong đợi được khen thưởng và việc khen thưởng không nhất thiết phải bằng vật chất.

Hãy nêu ba cách thức khen thưởng mà Tuấn có thể thực hiện?

.....

.....

.....

.....

Người lãnh đạo nào cũng có thể khen thưởng nhân viên của mình bằng cách:

- tỏ ra rộng rãi trong việc **khen ngợi** những thành tích của nhân viên;
- **cám ơn** những nỗ lực và đóng góp cá nhân;
- cung cấp thông tin phản hồi thông qua những **góp ý mang tính chất xây dựng** (chúng ta sẽ thảo luận thêm về vấn đề này ở mục 5.3 phần D);
- ghi nhận các nhu cầu và đóng góp của mỗi **cá nhân** trong nỗ lực chung, không đối xử với mọi người như thể tất cả họ đều giống nhau;
- cố gắng cải thiện các mối quan hệ **xã hội**, chẳng hạn như bố trí nơi làm việc sao cho việc trao đổi thông tin giữa các nhân viên trở nên dễ dàng hơn;
- **ghi nhận** những nỗ lực đặc biệt;
- trao **trách nhiệm** cho nhân viên khi họ đủ khả năng và mong muốn được đảm nhiệm.

Bạn có thể khen thưởng nhân viên bằng nhiều cách khác. Phần thưởng có thể chỉ đơn giản là một bữa liên hoan nhưng cũng có thể là một đề bạt thăng chức.

■ **Nâng cao giá trị thực của công việc**

Chúng ta biết rằng ‘tâm quan trọng của công việc’ là một yếu tố quan trọng tạo ra động lực làm việc cao. Một trong các chức năng của người lãnh đạo là chỉ cho nhân viên thấy được giá trị hiện hữu của công việc họ đang làm cũng như kết quả công việc của họ sẽ ảnh hưởng đến những người khác như thế nào.

■ **Cập nhật thông tin cho nhân viên**

Nhân viên thường thích được tham gia một cách toàn diện vào các hoạt động trong doanh nghiệp; và họ rất quan tâm tới những sự việc hay báo cáo liên quan đến công việc của họ. Với vai trò trưởng nhóm, bạn có thể giúp họ nắm bắt được những bước phát triển của doanh nghiệp.

D

■ **Phân công công việc một cách công bằng**

Một yếu tố có thể làm giảm động lực làm việc của nhân viên là sự không công bằng trong phân công công việc: “Cô ấy làm tất cả những việc dễ còn tôi thì phải đương đầu với những công việc kinh khủng nhất”.

Chẳng có gì ngạc nhiên với những phản ứng như vậy. Như đã nói trên, địa vị là một yếu tố duy trì; cảm nhận về sự không công bằng trong phân công công việc thường được hiểu như là sự phân biệt về vị trí giữa người này với người khác.

■ **Làm cho công việc trở nên vui nhộn**

Có thể bạn không đồng ý với đề nghị này. Đa số mọi người đều cho rằng công việc là quan trọng và phải làm một cách nghiêm túc. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là bạn không thể thư giãn, vui vẻ với vài mẩu chuyện hài hước. Nếu bạn làm cho công việc trở nên vui nhộn, bạn sẽ khích lệ nhân viên của bạn rất nhiều.

■ **Quan tâm đến điều kiện làm việc của mọi người**

Trong số chúng ta rất ít người có may mắn được làm việc trong một môi trường lý tưởng, môi trường mà tất cả những gì chúng ta cần đều sẵn có. Có thể bạn không có khả năng đem đến cho nhân viên những điều kiện làm việc như bạn muốn. Nhóm của bạn có thể bao gồm một hoặc một số dạng nhân viên, chẳng hạn như: nhân viên hợp đồng ngắn hạn, nhân viên làm bán thời gian, nhân viên tạm thời.

Nhân viên tạm thời và nhân viên làm bán thời gian có thể cảm thấy họ không phải là một phần của nhóm, và người ta thường nghĩ rằng ngoài chuyện tiền lương thì không cần phải tạo động lực làm việc nào cho họ nữa. Nếu bạn dành một chút thời gian để cung cấp cho họ những thông tin cơ bản và cho họ thấy bạn coi trọng sự đóng góp của họ, bạn sẽ ngạc nhiên vì họ trở nên nhiệt tình hơn.

■ Tạo cơ hội phát triển cho nhân viên

Đối với nhiều nhân viên, yếu tố hấp dẫn chính của công việc là cơ hội để phát triển và học hỏi. Điều này đặc biệt đúng với những người trẻ tuổi và khi mức lương rất thấp (hoặc làm không lương). Bạn có thể:

- tìm kiếm những cơ hội ở trong nhóm hoặc ở các bộ phận khác trong doanh nghiệp phù hợp với nhân viên;
- cung cấp thông tin và huấn luyện nhân viên để họ có thể phát huy năng lực của mình;
- khuyến khích và giúp đỡ nhân viên tiếp cận những cơ hội thích hợp.

■ Tránh đe dọa về sự ổn định của công việc

Theo đánh giá của Herzberg, công việc không ổn định là một mối đe dọa và là một yếu tố làm giảm động lực làm việc. Chúng ta đã biết, hầu hết mọi người không cho rằng có công ăn việc làm là một động lực làm việc nhưng đa số lại cảm thấy rất chán nản nếu có nguy cơ bị mất việc.

■ Nói rõ mục tiêu và nhiệm vụ

Dù nhân viên có tính tự chủ cao thì việc nhắc nhở họ về mục tiêu phải hướng tới vẫn là điều cần thiết. Có được một mục đích làm việc rõ ràng sẽ tạo ra động cơ làm việc tốt.

3.2 Tạo động lực làm việc trong những tình huống khó khăn

Có thể bạn đang gặp phải hoàn cảnh:

- Doanh nghiệp đang sa thải nhân viên hoặc thu hẹp quy mô hoạt động.
- Các đồng nghiệp bị mất việc làm.

- Tương lai của doanh nghiệp mờ mịt.

Làm thế nào để giữ tinh thần và động viên nhân viên trong những hoàn cảnh này?

Sau đây là một số biện pháp có tính tham khảo:

- Tìm kiếm thông tin và trong khả năng của mình, bạn đưa ra một bức tranh của công ty càng rõ càng tốt bởi vì bản khoăn lo lắng thường dẫn đến những nghi ngờ và những tin đồn đại sẽ lan nhanh khi không có thông điệp nào rõ ràng từ phía công ty.
- Lạc quan đối phó với những tin thất thiệt để động viên nhân viên làm việc tốt và lên kế hoạch cho tương lai.
- Giao cho nhân viên những công việc có ý nghĩa – điều này giúp cho họ thấy rằng khi những người khác bị mất việc thì họ lại không thiếu việc để làm – tuy nhiên đừng làm họ ngập đầu trong công việc.
- Đối với những nhân viên còn được giữ lại sau khi bạn bè và đồng nghiệp của họ đã bị mất việc, bạn lưu ý và chủ động nói chuyện với họ để loại bỏ những suy diễn tiêu cực.
- Chia sẻ với nhân viên và xây dựng những mối quan hệ tương hỗ mới.
- Tôn trọng lẫn nhau.



4 Làm giàu công việc

4.1 Làm giàu công việc là gì?

Khi áp dụng phương thức làm giàu công việc cho nhân viên, mức độ mà bạn có thể kiểm soát và tác động được tùy thuộc vào tính chất của công việc và của doanh nghiệp của bạn.

Điều quan trọng là bạn nhận biết được giá trị của việc làm giàu công việc và khuyến khích cổ vũ cho hoạt động đó mọi nơi, mọi lúc.

Bài tập thực hành sau sẽ giúp bạn tập trung vào việc thực hiện việc làm giàu công việc cho nhân viên trong doanh nghiệp.

Thực hành 35

3 phút 



Danh mục dưới đây gợi ý một số cách thức làm giàu công việc cho nhân viên. Hãy đánh dấu những cách mà bạn nghĩ có thể áp dụng được ở doanh nghiệp bạn.

- a Cho nhân viên hiểu rõ công việc từ đầu đến cuối. ☐
- b Nâng cao tầm quan trọng của công việc. ☐
- c Tăng mức độ trách nhiệm. ☐
- d Giảm mức độ giám sát, cho nhân viên quyền tự kiểm soát công việc nhiều hơn. ☐
- e Cung cấp nhiều thông tin phản hồi hơn về kết quả công việc. ☐
- f Thực hiện đa dạng hóa kỹ năng ở mức độ cao hơn, có thể bằng cách giao thêm nhiệm vụ thông qua sự trao quyền. ☐
- g Tạo điều kiện cho nhân viên trở nên thành thạo trong một số nhiệm vụ cụ thể. ☐

4.2 Làm giàu công việc có hiệu quả không?

Làm giàu công việc có phù hợp với doanh nghiệp của bạn không? Tiến hành một chương trình như vậy có thể là một bước ngoặt lớn. Bạn cần phải nghĩ xem bạn muốn làm những gì và làm gì để đạt được kết quả một cách tốt nhất.

Hãy xem bảng trang bên để quyết định xem có nên tiến hành một chương trình làm giàu công việc tại doanh nghiệp bạn hay không.

Thực hành 36 2 phút



Trả lời những câu hỏi dưới đây.

Câu hỏi

Bình luận

CÓ KHÔNG

Bạn có tin rằng công việc của nhân viên có thể được làm giàu hay không?

☐☐

Nói chung câu trả lời phải là CÓ. Các bằng chứng cho thấy mọi công việc đều có thể được làm giàu.

Liệu nhân viên của bạn sẽ tận dụng được những cơ hội từ hoạt động này không?

☐☐

Đây là đánh giá của bạn. Không phải ai cũng thích làm giàu công việc nhưng đa số mọi người đều hoan nghênh việc này.

Liệu một chương trình làm giàu công việc có làm tăng hiệu quả công việc không?

☐☐

Kinh nghiệm cho thấy điều này thường xảy ra. Trong một số nghiên cứu Herzberg đã dẫn chứng rằng làm giàu công việc sẽ làm tăng năng suất.

Bạn có được sự ủng hộ cần thiết của chủ hay ban giám đốc doanh nghiệp không? (trường hợp bạn không phải là chủ hay thành viên duy nhất trong ban giám đốc).

☐☐

Một câu hỏi mang tính quyết định! Một chương trình lớn không thể được thực hiện một cách hời hợt.

Có cần phải huấn luyện nhân viên không?

☐☐

Có thể rất khó thực hiện được những thay đổi nếu không có một chương trình huấn luyện đi kèm. Nếu việc huấn luyện nhân viên bị hạn chế thì bạn phải lưu tâm đến vấn đề này.

D

4.3 Những công việc nào nên được làm giàu?

Hãy xem xét những công việc mà:

- sự thỏa mãn về công việc đang thấp;
- các yếu tố duy trì động cơ làm việc đòi hỏi chi phí cao;
- ít gây tổn kém khi thay đổi;
- thiếu động lực làm việc đang ảnh hưởng xấu đến kết quả công việc.

Thực hành 37

10 phút 



Hãy liệt kê những công việc (trong doanh nghiệp của bạn) hiện đang rơi vào một số hoặc tất cả các tiêu chí trên.

Các công việc có mức độ thỏa mãn thấp là:

.....

.....

.....

.....

Các công việc mà các yếu tố duy trì động cơ làm việc đòi hỏi chi phí cao là:

.....

.....

.....

.....

Các công việc ít gây tổn kém khi thay đổi là:

.....

.....

.....

.....

Các công việc mà nếu thiếu động lực làm việc có ảnh hưởng xấu đến kết quả là:

.....

.....

.....

.....

Bây giờ bạn chọn những công việc xuất hiện ít nhất 2 lần trong danh sách trên. Đây có thể là những công việc cần phải chú ý nhất.

D

.....

.....

.....

.....

Đây có thể là những điều mà bạn có thể sẽ cân nhắc đưa vào “kế hoạch hành động”. Làm sao để xác định được những thay đổi cần thực hiện?

Hãy sử dụng phương pháp “động não” – với cách này bạn liệt kê càng nhiều càng tốt những thay đổi bạn có thể thực hiện để làm giàu công việc cho nhân viên, **thậm chí cả những thay đổi có vẻ như không thể thực hiện được**. Người ta thường nghĩ phương pháp “động não” chỉ có thể thực hiện được khi có nhiều người nhưng thực ra nó cũng có thể thực hiện được với một người. Lấy một tờ giấy trắng và viết ra tất cả những cách bạn nghĩ có thể làm làm giàu công việc cho nhân viên trong doanh nghiệp của bạn. Sau đó, khi bạn không còn nghĩ ra được cách nào nữa thì hãy loại bỏ:

- những thay đổi có liên quan đến các yếu tố duy trì hơn là các yếu tố tạo động lực;
- những thay đổi có thể thấy rõ là không khả thi;
- những thay đổi thiên về làm tăng thêm công việc hơn là làm làm giàu công việc.

4.4 Làm thế nào để nói với nhân viên về những thay đổi này?

Thực hành 38

3 phút 



D

Bạn muốn tạo điều kiện cho trợ lý của mình tăng cường kỹ năng đàm phán và quyết định giao việc lựa chọn nhà cung cấp cho người trợ lý. Bạn cho rằng anh ta sẽ rất thích việc này. Bạn sẽ nói như thế nào với anh ta?

Hãy đánh dấu vào ô thích hợp để chỉ ra rằng bạn sẽ:

- Bảo anh ta làm mà không cần giải thích lý do ☐
- Nêu lý do khiến bạn giao công việc ấy và hỏi ý kiến của anh ta ☐
- Giải thích cơ hội mà anh ta có thể có nếu làm việc này ☐

Có thể bạn cho rằng chỉ cần bảo anh ta làm là xong bởi vì đây là một cơ hội quá tốt.

Bạn có lý! Và chắc là anh ta sẽ làm. Tuy nhiên có thể giả định của bạn không đúng, anh ta không thích việc đó và nếu buộc phải làm thì kết quả sẽ không tốt như khi anh ta nhận làm công việc đó một cách vui vẻ.

Bạn nói với anh ta rằng bạn định giao việc ấy cho anh ta vì muốn cho anh ấy một cơ hội để phát triển và hỏi anh ta có đồng ý không. Cách này có lẽ tốt hơn vì ít ra anh ta cũng hiểu được thiện chí của bạn, tuy nhiên nếu anh ta không thích việc đó thì cũng rất khó từ chối.

Cách tốt nhất là bạn hãy giải thích rõ những cơ hội có thể có nếu làm việc này và để cho anh ta tự quyết định xem anh ta có muốn nhận hay không.

Vậy:



Hãy làm cho nhân viên hiểu thay đổi là cơ hội!

4.5 Làm sao bạn biết được những thay đổi có đem lại kết quả mong muốn hay không?

Bạn cần phải tìm ra cách để đo lường tác dụng của những thay đổi. Một cách có thể dùng là thực hiện một “thử nghiệm có kiểm soát” để đo sự thành công hay thất bại của chương trình làm giàu công việc. Có thể bạn cho rằng không có thời gian để làm thử nghiệm như vậy. Tuy nhiên, bạn nhất định phải chuẩn bị một số cách để đo lường những ảnh hưởng trên kết quả công việc: một khách sạn có thể đánh giá kết quả dựa trên số lượng khách hàng than phiền; một cửa hàng thời trang có thể xem xét xem doanh thu bán hàng tăng hay giảm; nhóm thiết kế mẫu của một công ty dệt có thể căn cứ vào sự hưởng ứng của thị trường với các mẫu mới; một doanh nghiệp sản xuất đồ nhựa gia dụng có thể căn cứ vào chi phí trên một đơn vị sản phẩm hay tỷ lệ phế liệu.

D

Thực hành 39

5 phút 



Sau đây là một số gợi ý. Hãy đánh dấu vào những cách đo lường bạn cho là phù hợp nhất đối với doanh nghiệp.

- sản lượng ☐
- lượng hàng hóa bán được ☐
- số khách hàng than phiền ☐
- giá trị công việc thực hiện được ☐
- chất lượng công việc ☐
- doanh thu ☐
- lượng phế liệu ☐
- tiền thưởng ☐
- lượng công việc phải làm lại ☐
- chi phí trên một đơn vị sản phẩm ☐
- hiện tượng vắng mặt ☐
- hiện tượng đi làm muộn ☐
- thời gian ngưng sản xuất do sự cố, tai nạn ☐

Tôi muốn đo sự thay đổi thông qua:

.....

.....

.....

4.6 Bao lâu thì bạn thấy được kết quả?

Khi tiến hành việc làm giàu công việc hãy chuẩn bị tinh thần là trong giai đoạn đầu, hiệu quả công việc có thể giảm – đừng quên là mọi người cần phải có thời gian để quen với những ý tưởng mới. Tuy nhiên, tình trạng này không nên kéo dài và bạn đừng để điều đó khiến bạn nản chí.

5 Làm giàu công việc ở doanh nghiệp của bạn

Có một số việc có thể làm khi áp dụng hình thức làm giàu công việc. Đó là:

- trao quyền và trách nhiệm để nhân viên có thêm khả năng kiểm soát công việc của họ;
- trao đổi thông tin và cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên;
- xem xét lại mức độ kiểm soát để tăng cường tính tự chủ cho nhân viên.

Chúng ta hãy xem xét từng nội dung một cách cụ thể hơn.

5.1 Ủy thác công việc

Là người lãnh đạo, bạn có một số quyền hạn trong việc kiểm soát công việc của nhân viên.

Bạn cũng có thể tự làm tất cả công việc của mình hoặc để cho nhân viên làm một vài việc.

Nói cách khác, bạn có thể **ủy thác** một số việc và/hoặc nhiệm vụ của bạn cho nhân viên.

Quy trình sau có thể hữu ích cho việc trao quyền.

- a Liệt kê những công việc và trách nhiệm có thể giao cho nhân viên mà bạn thường tự làm. Đừng quên kể những công việc mà bạn chẳng bao giờ có đủ thời gian để làm!
- b Đảm bảo rằng bạn đã không liệt kê những công việc không thể giao cho nhân viên – chẳng hạn như việc khen thưởng, kỷ luật.
- c Khi xem xét giao việc cho từng thành viên cụ thể, hãy trả lời các câu hỏi sau:

‘Người đó có đủ khả năng để làm việc đó không? Nếu có thì liệu người đó có cảm thấy công việc được giao có thách thức hay đáng để làm không?’
- d Khi giao việc bạn cần nêu rõ yêu cầu về kết quả mong muốn và huấn luyện cho nhân viên nếu cần.
- e Theo dõi để đảm bảo rằng nhân viên không gặp khó khăn và công việc có tiến triển.
- f Đừng sử dụng việc ủy thác như là một cách để bạn thoái thác những việc mà bạn không thích làm. Không bao giờ giao một việc mà bạn không có khả năng tự thực hiện.

Giống như tất cả các cách thức làm giàu công việc cho nhân viên, các công việc được ủy quyền phải được xem như là những cơ hội; đừng biến chúng thành những yêu cầu.

Cũng cần nhớ rằng:



Bạn không thể lẫn tránh trách nhiệm đối với công việc bằng cách để cho người khác làm thay. Nói cách khác, bạn chỉ có thể ủy thác nhiệm vụ, nhưng không thể ủy thác việc chịu trách nhiệm.

5.2 Cung cấp thông tin phản hồi

Như chúng ta đã thảo luận trong Phần B và Phần C, thông tin phản hồi trực tiếp từ công việc thường được ưa chuộng hơn thông tin phản hồi gián tiếp. Tuy nhiên, ở nhiều doanh nghiệp, nhân viên không có được thông tin phản hồi đầy đủ về công việc và họ chỉ có thể biết được tiến triển của công việc thông qua người lãnh đạo. Nhưng ngay cả khi có nhiều thông tin phản hồi trực tiếp, người ta vẫn muốn những thông tin phản hồi đó thỉnh thoảng được củng cố

bởi người lãnh đạo. Nhân viên hẳn là muốn biết bạn có hài lòng với kết quả công việc của họ không.

Thực hành 40

2 phút 



Bạn có thường cho nhân viên biết nhận xét của bạn về hiệu quả công việc của họ không?

- thường xuyên ☐
- thỉnh thoảng ☐

Bạn có thường cho nhân viên biết về hiệu quả công việc của họ thông qua nhận xét của khách hàng hay từ các phòng ban khác không?

- thường xuyên ☐
- thỉnh thoảng ☐

Nếu bạn không thường xuyên cung cấp cho nhân viên của bạn các thông tin như vậy thì làm sao họ có thể biết được? Tất cả mọi người đều muốn biết họ làm việc có tốt không và kết quả công việc của họ là gì. Họ cũng muốn thấy được kết quả công việc của họ có ảnh hưởng quan trọng như thế nào đến những người khác.

5.3 Góp ý có tính xây dựng

Chúng ta vừa nói về thông tin phản hồi, nhưng nếu bạn muốn cho nhân viên của bạn biết họ đang làm việc như thế nào mà chỉ đưa ra một nhận xét đại loại như: “tốt lắm – cứ phát huy nhé!” thì sẽ chẳng mang lại hiệu quả.

Mọi người muốn biết họ đang làm việc **tốt tới mức nào** chứ không chỉ đơn giản là **liệu rằng** họ có làm tốt hay không. Ngay cả những người nhạy cảm nhất cũng sẽ phản ứng một cách tích cực với những lời góp ý nếu chúng được đưa ra trong bối cảnh phù hợp và tế nhị. Tốt hơn hết là đưa thông tin phản hồi ngay khi biết về kết quả công việc.

Hãy xem xét ví dụ sau. Một ca sĩ chuyên nghiệp biểu diễn trước

công chúng sẽ nhận được thông tin phản hồi từ khán giả. Khi màn trình diễn kết thúc, nếu khán giả vỗ tay nhiệt liệt, ca sĩ sẽ cảm thấy hài lòng bởi vì cô biết mình đã hát rất hay. Tuy nhiên, cô có thể vẫn cảm nhận được những sơ suất của mình và lo lắng không biết còn những sơ suất nào mà cô không nhận ra không. Cô muốn tìm cách để hoàn thiện phần biểu diễn của mình vì khán giả trong lần diễn tới có thể sẽ còn khó tính hơn!

Vì những lý do này có thể cô ca sĩ sẽ muốn những người khác góp ý: thầy dạy nhạc, người dàn dựng chương trình, đồng nghiệp, các nhà phê bình chuyên nghiệp và bạn bè. Cô cũng có thể dành hàng giờ để nghe lại băng ghi âm bài hát. Cô ca sĩ, cũng như tất cả những người khác, đều muốn biết thêm thông tin phản hồi chi tiết về kết quả của mình.

Tất cả những lời góp ý cần phải được đưa ra một cách tế nhị và khéo léo. Người góp ý cần cẩn thận để không gây ra bất kỳ một phản ứng tiêu cực nào.

Một nhân vật trong vở *Of Human Bondage* (Nô lệ của loài người) của W. Somerset Maugham đã nói “Người ta đề nghị bạn góp ý nhưng họ chỉ muốn những lời tán dương”. Bạn có thấy như vậy không?

Thực hành 41

3 phút 



Hãy trả lời các câu hỏi sau. Bạn có dự định sẽ thay đổi:

- mức độ thường xuyên hay thời điểm cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên?

.....

.....

.....

- cách bạn dùng để cung cấp thông tin phản hồi tới nhân viên và cách bạn nói chuyện với nhân viên?

.....

.....

- nội dung thông tin phản hồi bạn đưa ra?

D

Tăng tính tự chủ cho nhân viên là một bước quan trọng để tiến tới làm giàu công việc.

5.4 Tạo thêm nhiều cơ hội tự quyết cho nhân viên

Thực hành 42

15 phút 



Bạn kiểm soát nhân viên của mình ở mức độ nào? Dành một vài phút và nghĩ về công việc của một nhân viên của bạn. Sau đó đánh dấu vào ô tương ứng. Với mỗi câu trả lời HOÀN TOÀN KHÔNG, bạn hãy cho biết bạn sẽ làm gì để cho nhân viên đó có quyền tự kiểm soát công việc nhiều hơn.

Chức danh

HOÀN TOÀN	ĐÔI LÚN
KHÔNG	KHI LÚN

Trong chừng mực nào người đó có thể:

- kiểm soát được nhịp độ công việc?

☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Bạn sẽ

- xác định thứ tự hoặc trình tự thực hiện công việc

☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Bạn sẽ

- quyết định công việc sẽ được thực hiện như thế nào?

☐ ☐ ☐

Bạn sẽ

- quyết định khi nào thực hiện công việc?

☐ ☐ ☐

Bạn sẽ

- lựa chọn công cụ, thiết bị hoặc nguyên vật liệu sử dụng cho công việc?

☐ ☐ ☐

Bạn sẽ

- ảnh hưởng đến chất lượng công việc

☐ ☐ ☐

Bạn sẽ

- quyết định công việc sẽ được thực hiện ở đâu?

☐ ☐ ☐

Bạn sẽ

Khi tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội nâng cao tính tự chủ, có thể bạn sẽ có cảm giác mất đi quyền kiểm soát tuyệt đối! Bí quyết là hãy lập kế hoạch kỹ lưỡng: bạn cần phải đảm bảo rằng

D

những thay đổi sẽ đem lại kết quả tốt và bạn phải sẵn sàng hỗ trợ nhân viên khi họ cần đến bạn. Bạn không thể hy sinh việc đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp cho mục đích tăng động lực làm việc cho nhân viên; nếu bạn làm như vậy thì nó có thể đưa đến tác động ngược lại. Câu hỏi mà bạn phải trả lời là: “Làm sao tôi có thể làm cho công việc của nhân viên có ý nghĩa hơn và qua đó gia tăng hiệu suất và hiệu quả công việc của họ?”

D

Hãy tự đánh giá 4

10 phút 

1. Tùng là giám đốc marketing của một công ty sản xuất phân bón, anh đang muốn tăng động lực làm việc cho các nhân viên bán hàng của mình, bạn sẽ khuyên anh ấy như thế nào? Hãy cho biết ý kiến của bạn về những lời khuyên sau và giải thích tại sao.

NÊN KHÔNG NÊN

- “Hãy tìm hiểu rõ về nhân viên của mình.” ☐ ☐
.....
.....
.....
- “Hãy cải thiện điều kiện làm việc của nhân viên.” ☐ ☐
.....
.....
.....
- “Tạo thêm cơ hội cho nhân viên và cho họ tham gia vào công việc nhiều hơn.” ☐ ☐
.....
.....
.....

- “Theo dõi nhân viên cẩn thận hơn để họ biết bạn quan tâm đến họ.” ☐ ☐

.....

.....

.....

.....

- 2 Trong những việc dưới đây, hãy chỉ ra những rủi ro nào liên quan đến việc ủy thác công việc cho nhân viên và giải thích tại sao?



- Giao những việc mà người quản lý phải chịu trách nhiệm cá nhân – chẳng hạn như vấn đề khen thưởng, kỷ luật.
 - Giao những việc mà ai cũng thấy tẻ nhạt và không muốn làm.
 - Giao việc cho người không có khả năng làm tốt công việc đó.
 - Nhân viên sẽ cảm thấy công việc mới hấp dẫn đến nỗi họ không thích làm công việc cũ nữa.
- 3 Hãy đề xuất ba cách để giúp nhân viên tăng khả năng tự kiểm soát công việc.

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

6 Tóm tắt



D

- Các doanh nghiệp có thể tạo các điều kiện giúp thỏa mãn tất cả các cấp độ nhu cầu của nhân viên.
- Để biết điều gì thực sự tạo động lực làm việc cho nhân viên, bạn phải cố gắng hiểu họ.
- Người lãnh đạo có thể động viên nhân viên và làm giàu công việc cho nhân viên bằng cách:
 - tạo ra một môi trường làm việc tốt;
 - khen thưởng hợp lý;
 - làm giàu công việc.
- Chuyên sâu công việc cần phải:
 - ủy thác công việc;
 - cung cấp thông tin phản hồi;
 - tạo nhiều cơ hội hơn cho nhân viên.

7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được...

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?



A! Tôi đã học được...

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?



A! Tôi đã học được...

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

D

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh



Hãy trả lời các câu hỏi sau:

Câu hỏi 1 Hãy định nghĩa “động lực làm việc” theo cách của bạn.

.....

.....

.....

Câu hỏi 2 Theo Maslow, có năm nhóm nhu cầu hay mục đích cơ bản. Hai trong số đó là nhóm các nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình. Các nhóm nhu cầu còn lại là gì? Chúng được sắp xếp theo thứ bậc như thế nào?

.....

.....

.....

Câu hỏi 3 Thuyết X là những giả định của McGregor. Ông cho rằng rất nhiều nhà quản lý nghĩ và hành động theo Thuyết X. Theo thuyết này thì cách để khiến một người làm việc là:

.....

.....

.....

Câu hỏi 4 Thuyết Y là một quan điểm tích cực hơn so với Thuyết X. Thuyết Y nói gì về việc con người thích làm việc hay không thích làm việc?

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

Câu hỏi 5 Bây giờ, bạn hãy xem xét các quan điểm của Herzberg, “yếu tố duy trì” là gì? (nêu ngắn gọn)

.....
.....

Câu hỏi 6 Theo Thuyết Kỳ vọng thì nỗ lực, khen thưởng, tạo động lực làm việc và hiệu quả công việc cấu thành nên một chu trình nhân quả. Các yếu tố này quan hệ với nhau như thế nào: Hiệu quả công việc phụ thuộc vào
Nỗ lực phụ thuộc vào

Câu hỏi 7 Hãy nêu một nguyên nhân có thể làm phá vỡ mối quan hệ giữa khen thưởng và động lực làm việc.

.....
.....

Câu hỏi 8 Từ góc độ doanh nghiệp, hãy nêu hai nhược điểm của việc ‘chia nhỏ công việc thành các thao tác nhỏ nhất có thể, sao cho chúng đòi hỏi ít kỹ năng hoặc huấn luyện’.

.....
.....

Câu hỏi 9 Theo Hackman và Oldham, năm đặc trưng công việc nào là cần thiết dẫn đến động lực nội tại cao?

.....
.....

Câu hỏi 10 Mở rộng công việc nghĩa là gì? Hãy định nghĩa nó một cách ngắn gọn theo cách của bạn?

.....
.....

Câu hỏi 11 Bây giờ, bạn hãy nêu ngắn gọn khái niệm luân chuyển công việc.

.....
.....

Câu hỏi 12 Những loại công việc nào thích hợp nhất với việc làm giàu công việc?

.....

.....

.....

Câu hỏi 13 Khi bạn cung cấp thông tin phản hồi về kết quả công việc, (a) việc cung cấp nên được tiến hành vào lúc nào?; (b) loại thông tin phản hồi nào là tốt nhất?

.....

.....

Câu hỏi 14 Chúng ta đã sử dụng từ “tự chủ”, nhưng chưa định nghĩa. Bạn hãy thử định nghĩa từ này xem?

.....

.....

Câu hỏi 15 Hãy nêu 3 gợi ý cho một người nếu anh ta hỏi: “Làm thế nào tôi có thể tạo động lực làm việc cho nhân viên của tôi?”

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

2 Bài tập tình huống



Hãy đọc qua tình huống dưới đây và trả lời các câu hỏi phía sau. Viết câu trả lời lên một tờ giấy riêng.

Mai đã làm việc tại văn phòng chính của một công ty du lịch được mười năm. Ban đầu cô nhận thấy công việc thú vị và đòi hỏi nhiều nỗ lực nhưng áp lực công việc lại rất cao. Cô có thu nhập khá tính theo tiêu chuẩn của ngành du lịch, nhưng càng ngày cô càng chán nản vì khối lượng công việc quá nhiều.

Đánh giá kết quả

Khi được mời điều hành một văn phòng đại lý du lịch mới ở Nha Trang, Mai đã nắm lấy cơ hội, xem đây là dịp giảm bớt thời gian làm việc hành chính và dành nhiều thời gian trong vai trò là “đại lý du lịch” hơn.

Mai tuyển thêm ba nhân viên – hai nhân viên giao dịch là Thanh và Tuấn và một nhân viên văn phòng: Ngọc.

Mai quyết định là mình sẽ điều hành đại lý du lịch này trên cơ sở càng chuyên nghiệp càng tốt. Tất cả các khách hàng đặt chuyến du lịch riêng sẽ đến gặp cô và cô sẽ thiết kế một chuyến đi trọn gói cho họ. Đây là phần khó khăn và thú vị nhất trong công việc. Tuy nhiên, Mai quyết định để Thanh lo về mặt hành chính cho các chuyến đi này. Cô cũng quyết định đích thân giải quyết tất cả các thắc mắc về các chuyến du lịch.

Tuấn chuyên về các chuyến du lịch trọn gói, còn Thanh lo việc đặt vé máy bay, xe lửa, xe buýt và phà, đồng thời thuê xe và đặt phòng ở khách sạn. Những vấn đề liên quan đến hộ chiếu, thị thực, ngoại tệ, séc du lịch và bảo hiểm du lịch thì do cả hai cùng làm.

Thanh và Tuấn có trách nhiệm nhập tất cả các đăng ký chuyến đi vào hệ thống lưu trữ hồ sơ chính để dễ tham khảo. Ngọc có trách nhiệm đảm bảo thông tin được lưu trữ đúng cách, mặc dù cô chủ yếu làm các công việc văn phòng và soạn thảo thư từ cho Mai và hai nhân viên giao dịch. Tất cả thư từ do Mai kiểm tra và ký trước khi gửi đi.

Tất cả các khoản tiền mà khách thưởng cho nhân viên của công ty được gộp chung và chia đều cho Thanh, Tuấn và Ngọc vào cuối tháng.

Sau ba tháng hoạt động, Mai xem lại kết quả công việc của đại lý và không hài lòng với những gì đang diễn ra. Sự vắng mặt của các nhân viên ngày càng gia tăng và họ thường đi làm trễ. Rất nhiều khách hàng đã phàn nàn về ‘cung cách lác cắc’ của nhân viên giao dịch và về chất lượng dịch vụ nói chung. Một vài khách hàng còn phàn nàn cả về lỗi chính tả của các bức thư. Mai đến gặp các nhân viên và biểu lộ sự không hài lòng của mình. Cô ngạc nhiên khi biết là cả ba nhân viên đều không thỏa mãn với mức lương của mình và Tuấn còn cho biết thêm là anh đang chán công việc.

Mai hứa sẽ xem xét lại vấn đề tiền lương và gợi ý là họ sẽ được tăng lương thỏa đáng.

Bạn hãy trả lời ngắn gọn cho từng câu hỏi sau.

- 1 Áp dụng khái niệm của Herzberg cho rằng tiền là yếu tố duy trì, hãy mô tả kết quả có thể xảy ra khi Mai quyết định tăng lương đáng kể cho các nhân viên của mình.
- 2 Mai có thể bắt đầu áp dụng phương pháp làm giàu công việc trong đại lý du lịch của mình bằng cách nào?
- 3 Những hiệu quả nào có thể đạt được khi áp dụng làm giàu công việc?
- 4 Mô tả những thay đổi trong công việc mà Mai có thể tiến hành nhằm làm giàu công việc của hai nhân viên giao dịch.
- 5 Hãy cho Mai lời khuyên về những thay đổi nào khác mà cô có thể làm nhằm tăng động lực làm việc.

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

Tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Như vậy bạn đã hoàn tất cuốn sách *Tạo động lực làm việc*, bây giờ chúng ta hãy điểm lại các mục tiêu của cuốn sách.

Khi bạn học xong cuốn sách này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- **định nghĩa “động lực làm việc” trên quan điểm quản lý một cách chính xác hơn.**

Chức năng chính của người quản lý doanh nghiệp là sử dụng tốt nhất năng lực của nhân viên trong việc hoàn thành những mục tiêu đã vạch ra. Để làm như vậy, ngoài việc hòa hợp giữa con người và công việc, người quản lý phải khuyến khích nhân viên dốc sức vào công việc. Tức bạn phải tạo ra động lực làm việc ở họ.

- *Hãy giải thích “động lực làm việc” bằng cách đưa ra một ví dụ từ kinh nghiệm của bạn.*

.....
.....

Mục tiêu thứ hai của cuốn sách là:

- **mô tả những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của những người cùng làm việc với mình tốt hơn.**

Như chúng ta đã thảo luận, việc đạt đến sự hiểu biết hoàn hảo về người khác là chuyện hầu như không thể. Tuy nhiên, càng biết nhiều về nhân viên thì bạn càng hiểu nhiều về cách cư xử của họ và hiểu được điều gì khiến họ làm việc tốt hoặc kém. Với những kiến thức từ cuốn sách này, bạn có khả năng tốt hơn để phát hiện ra những động lực đằng sau hành vi của họ.

Thuyết Nhu cầu của Maslow liệt kê năm cấp độ nhu cầu của con người. Theo thứ tự đó là nhu cầu sinh học, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự khẳng định. Theo ông, chỉ khi một nhu cầu được thỏa mãn thì nhu cầu “cao hơn” mới xuất hiện.

Thuyết X và Thuyết Y: McGregor cho rằng thay vì không thích làm việc và chịu trách nhiệm, trong một số điều kiện thích hợp thì con người lại thích làm việc và đảm nhận trách nhiệm. Họ thích tự kiểm soát và tự định hướng hơn là bị cấp trên điều khiển.

Thuyết Hai Yếu tố của Herzberg chỉ ra rằng năm yếu tố chủ yếu tạo ra sự thỏa mãn trong công việc nằm ở bản thân công việc bao gồm sự thành đạt, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm đối với công việc và cơ hội phát triển. Trong khi đó những nguyên nhân gây ra sự bất mãn trong công việc nằm ở môi trường làm việc với bảy yếu tố chính gọi là các yếu tố duy trì; bao gồm điều kiện làm việc, chính sách và quy định của doanh nghiệp, sự giám sát, mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân, tiền lương, địa vị và công việc ổn định. Những yếu tố tạo ra sự thỏa mãn trong công việc không mâu thuẫn trực tiếp với những yếu tố gây ra sự bất mãn.

Trong khi đó Thuyết Kỳ vọng đề cập đến những kỳ vọng của con người tại nơi làm việc với chu trình “động viên – nỗ lực – hiệu quả công việc – khen thưởng” và để tăng hiệu quả công việc thì mọi khía cạnh của chu trình cần phải được xem xét.

Quan điểm của Hackman và Oldham cho chúng ta thấy rằng để tạo được động lực làm việc nội tại cao thì nhất thiết phải thiết kế công việc sao cho có được năm đặc trưng thiết yếu. Những đặc trưng đó là thông tin phản hồi, sự tự chủ, kỹ năng đa dạng, kết quả có thể thấy được và tầm quan trọng.

Bây giờ bạn hãy trả những câu hỏi sau:

- *Những yếu tố duy trì nào, nếu không được tạo ra một cách hợp lý, sẽ triệt tiêu động lực làm việc của nhân viên?*

.....
.....

- *Những yếu tố tạo động lực nào ít được sử dụng hay chưa được sử dụng trong doanh nghiệp của tôi?*

.....
.....
.....

- *Qua việc đọc cuốn sách này, điều gì đã giúp tôi có một cái nhìn rõ hơn về hành vi của nhân viên? (hãy nêu ít nhất một điều)*

.....

.....

.....

- *Tôi có kế hoạch gì để tìm hiểu thêm về nhân viên của mình?*

.....

.....

.....

Mục tiêu tiếp theo của cuốn sách là :

- **nhận biết các nguyên tắc làm giàu công việc tốt hơn.**

Theo như chúng ta hiểu từ cuốn sách này thì làm giàu công việc bao gồm việc cho cá nhân mỗi nhân viên và các nhóm thêm nhiều quyền tự quản và thiết lập một môi trường trong đó có: sự phản hồi tốt (nếu có phản hồi trực tiếp từ bản thân công việc sẽ càng quý hơn); sự đa dạng của kỹ năng; công việc có tầm quan trọng và có kết quả nhìn thấy rõ.

- *Công việc nào và công việc của ai cần phải được làm giàu ? (nêu ít nhất công việc của một nhân viên)*

.....

.....

.....

- *Để làm giàu công việc của nhân viên đó thì phải thực hiện một số thay đổi. Hãy phân tích các thay đổi đó theo từng nguyên tắc làm giàu công việc vừa nêu trên.*

.....

.....

.....

Một mục tiêu nữa là:

- **mô tả vai trò của người lãnh đạo trong việc tạo động lực làm việc tốt hơn cho nhân viên.**

Chúng ta đã biết một vai trò thiết yếu của người lãnh đạo là tạo động lực làm việc cho nhân viên. Để nhân viên có thể làm việc hiệu quả nhất người lãnh đạo cần tạo ra một môi trường làm việc hợp lý; khen thưởng; nâng cao giá trị thực của công việc; cập nhật thông tin cho nhân viên; công bằng; quan tâm đến điều kiện làm việc; tạo cơ hội phát triển; đảm bảo sự ổn định; làm rõ mục tiêu nhiệm vụ. Bây giờ bạn có thể hiểu vai trò tạo động lực của mình và bắt đầu nghĩ xem bạn có thể làm gì trong vai trò đó.

- *Với mỗi nhiệm vụ nêu trên tôi có thể làm điều cụ thể gì để tạo động lực cho nhân viên trong nhóm của tôi.*

.....

.....

.....

Mục tiêu cuối cùng của cuốn sách là:

- **áp dụng các kỹ thuật làm giàu công việc để tạo động lực làm việc cho nhân viên.**

Đây là mục đích chính của cuốn sách. Thực hiện một chương trình làm giàu công việc thường không dễ, nó đòi hỏi tư duy và lập kế hoạch cụ thể. Nó cũng đòi hỏi bạn phải sẵn sàng chấp nhận cảm giác mất đi quyền kiểm soát tuyệt đối. Bí quyết là hãy lập kế hoạch kỹ lưỡng, đảm bảo rằng những thay đổi sẽ đem lại kết quả tốt và sẵn sàng hỗ trợ nhân viên trong giai đoạn đầu. Có lẽ bạn còn hoài nghi về một vài thuyết và quan điểm ủng hộ cho việc làm giàu công việc mà chúng ta đã thảo luận, nhưng thử áp dụng chúng vẫn cứ tốt hơn là không làm gì cả.

- *Sau đây là những ý tưởng mà tôi dự định thử áp dụng để làm giàu công việc cho nhân viên trong nhóm của tôi.*

.....

.....

.....

2 Kế hoạch hành động

Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *Tóm lược và Suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo những kế hoạch hành động bạn đặt ra cho từng mục tiêu luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- có tính thực tế;
- thời hạn hợp lý.



Lưu ý: Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần thiết phải giải quyết.

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng e ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Làm gì với kế hoạch hành động?

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ khi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm và xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn đừng nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Mục tiêu mà tôi muốn đạt được là:

[illegible][illegible]

Kết quả thực tế

[illegible]

3 Đáp án bài tập tự đánh giá

Bài tập tự đánh giá 1

- 1 Để TẠO ĐỘNG LỰC cho ai làm việc gì đó, bạn phải làm cho họ muốn làm công việc ấy.
- 2 Các nhà quản lý cần ý thức rằng GIÁ TRỊ và thái độ đối với công việc khác nhau rất nhiều giữa những cá nhân khác nhau.
- 3 Người ta không thể được tăng động lực hay bị TRIỆT TIÊU ĐỘNG LỰC bởi những yếu tố GIỐNG NHAU
- 4 MÔI TRƯỜNG làm việc là một yếu tố QUAN TRỌNG trong việc tạo động lực cho nhân viên.
- 5 **Bạn có thể tạo động lực cho nhân viên bằng cách dùng hình phạt đe dọa họ.** Câu này sai: để thúc đẩy nhân viên làm việc bạn phải làm cho họ muốn làm điều đó chứ không phải là bắt họ phải làm.
- 6 **Bạn có thể tạo động lực cho nhân viên bằng cách hứa sẽ thưởng cho họ.** Câu này đúng, vì nhân viên sẽ muốn làm việc để được nhận phần thưởng.
- 7 **Nếu doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt thì số lượng nhân viên vắng mặt sẽ thấp và số lượng nhân viên nghỉ việc sẽ cao.** Câu này sai: doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt thì số lượng nhân viên vắng mặt sẽ thấp và số lượng nhân viên nghỉ việc cũng sẽ thấp.
- 8 **Môi trường làm việc cởi mở và chia sẻ sẽ tạo điều kiện cho nhân viên phát triển kỹ năng và năng lực của mình.** Câu này đúng: nhân viên sẽ cảm thấy bị thu hút vào công việc và có khả năng làm việc hết mình.

Bài tập tự đánh giá 2

- 1 Biểu đồ hoàn chỉnh là:

Tóm lược và suy ngẫm



2

	Thuyết
a Người ta không thích làm việc và sẽ cố tránh né nếu có thể.	X
b Nếu có cơ hội, con người muốn tự định hướng và tự kiểm soát khi làm việc.	Y
c Người ta đón nhận trách nhiệm khi làm việc.	Y
d Người ta ít có hoài bão và muốn được chỉ bảo điều phải làm.	X
e Cách tốt nhất để động viên nhân viên là trả lương và tạo việc làm ổn định cho họ.	X
f Những nỗ lực về thể chất và tinh thần cũng tự nhiên như vui chơi hay nghỉ ngơi.	Y

3

a Sự ghi nhận về một thành tích tốt	TẠO ĐỘNG LỰC
b Công việc ổn định	DUY TRÌ
c Cơ hội phát triển	TẠO ĐỘNG LỰC
d Cơ hội tiếp thu thêm kiến thức mới	TẠO ĐỘNG LỰC
e Điều kiện làm việc	DUY TRÌ
f Bản thân công việc	TẠO ĐỘNG LỰC

- 4
- | | | |
|--------------------|---------------|--------------------|
| Hiệu quả công việc | phụ thuộc vào | Nỗ lực |
| Động viên | phụ thuộc vào | Khen thưởng |
| Nỗ lực | phụ thuộc vào | Động viên |
| Khen thưởng | phụ thuộc vào | Hiệu quả công việc |

5 Bảng hoàn chỉnh là:

	Nhân viên được lợi gì từ những đặc trưng của công việc		
Những đặc trưng thiết yếu của công việc	Nhận biết về các kết quả thực của công việc	Nhận biết trách nhiệm đối với kết quả công việc	Cảm nhận ý nghĩa của công việc
Sự tự chủ		✓	
Sự đa dạng của kỹ năng			✓
Tầm quan trọng của công việc			✓
Công việc có Kết quả có thể thấy được			✓
Thông tin phản hồi từ công việc	✓		

Bài tập tự đánh giá 3

- Nguyên tắc nền tảng của PHÂN CÔNG LAO ĐỘNG Ở CẤP VI MÔ là công việc được phân chia thành CÁC THAO TÁC NHỎ NHẤT có thể.
- Làm giàu công việc có nghĩa là thiết kế công việc sao cho nhân viên có nhiều KỸ NĂNG ĐA DẠNG, KẾT QUẢ CÓ THỂ THẤY ĐƯỢC, TÍNH TỰ CHỦ, TẦM QUAN TRỌNG CỦA CÔNG VIỆC, và THÔNG TIN PHẢN HỒI.
- LUÂN CHUYỂN CÔNG VIỆC có nghĩa là chuyển nhân viên giữa các công việc khác nhau nhưng có MỨC ĐỘ PHỨC TẠP tương tự như nhau.
- MỞ RỘNG CÔNG VIỆC có nghĩa là bổ sung thêm CÁC CÔNG VIỆC có mức độ phức tạp tương tự vào công việc đang có.

- 5 Khi công việc được phân chia thành các thao tác rất đơn giản mà bất kỳ ai cũng có thể làm được, thì vấn đề nhân viên bỏ việc không còn là vấn đề nghiêm trọng; bạn ‘chỉ cần tuyển thêm lao động phổ thông’. Câu này ĐÚNG – nếu doanh nghiệp chấp nhận tỷ lệ nhân viên bỏ việc cao.
- 6 Làm giàu công việc là một việc khó thực hiện, bởi vì phải cần rất nhiều công sức huấn luyện cho nhân viên để họ có thể làm được các nhiệm vụ phức tạp hơn. Câu này ĐÚNG TRONG MỘT SỐ TRƯỜNG HỢP: mức độ huấn luyện nhân viên phụ thuộc từng trường hợp cụ thể. Thông thường làm giàu công việc không cần phải huấn luyện.
- 7 Các chương trình làm giàu công việc cần phải được xem như những cơ hội, chứ không phải là yêu cầu. Câu này ĐÚNG.
- 8 Các doanh nghiệp nhỏ không thể thực hiện các chương trình làm giàu công việc, do họ không có đủ nguồn lực như các công ty lớn. Câu này SAI.
- 9 Những thuyết dưới đây ủng hộ quan điểm làm giàu công việc
 - a Thuyết của Herzberg cho rằng sự hứng thú với công việc là nhân tố tạo động lực làm việc.
 - b Thuyết Y của McGregor cho rằng mọi người thích tự kiểm soát bản thân họ hơn là bị kiểm soát bởi cấp trên.
 - c Thuyết của Hackman và Oldham nói về những tiền đề cho động lực nội tại.

Bài tập tự đánh giá 4

- 1
 - a ‘Hãy tìm hiểu rõ về nhân viên của mình’ là một lời khuyên TỐT, bởi vì không ai giống hết ai – tất cả chúng ta đều có những điểm riêng.
 - b ‘Hãy cải thiện điều kiện làm việc của nhân viên’ chỉ là một lời khuyên TỐT nếu điều kiện làm việc hiện đang quá tồi tệ ảnh hưởng rõ đến tinh thần làm việc của nhân viên.

- c ‘Tạo thêm cơ hội cho nhân viên và cho họ tham gia vào công việc nhiều hơn’ là một lời khuyên **TỐT** vì cơ hội để phát triển thường là một trong những yếu tố hấp dẫn cơ bản của công việc.
 - d ‘Theo dõi nhân viên cẩn thận hơn để họ biết bạn quan tâm đến họ’ nói chung là một lời khuyên **KHÔNG TỐT**, việc này trái ngược với việc làm tăng tính tự chủ.
- 2 Trong phạm vi nào đó thì **TẤT CẢ** những việc này đều chứa đựng những nguy cơ khi trao quyền cho nhân viên.
- Giao những việc mà người quản lý phải chịu trách nhiệm cá nhân – chẳng hạn như vấn đề khen thưởng, kỷ luật. Việc này không ủy thác được. Có những việc mà người lãnh đạo nhóm không thể trao quyền cho nhân viên được.
 - Giao những việc mà ai cũng thấy tẻ nhạt và không muốn làm. Việc này nguy hiểm vì nó không giúp làm cho công việc có ý nghĩa hơn.
 - Giao việc cho người không có khả năng làm tốt công việc đó. Việc này nguy hiểm nếu người lãnh đạo nhóm không hướng dẫn chu đáo hoặc không giám sát kỹ lưỡng quá trình thực hiện công việc.
 - Người được giao việc sẽ rất thích công việc mới hấp dẫn đến nỗi họ không thích công việc cũ nữa. Việc này nguy hiểm và là một nguy cơ đối với tất cả các phương thức làm cho công việc có ý nghĩa hơn. Rõ ràng, nếu chỉ để phát triển thì người ta sẽ muốn làm những việc thú vị hơn.
- 3 Bạn có thể nêu:
- kiểm soát nhịp độ công việc;
 - xác định thứ tự hoặc trình tự thực hiện công việc;
 - quyết định thực hiện công việc như thế nào;
 - quyết định khi nào thực hiện công việc;
 - lựa chọn công cụ, thiết bị hoặc nguyên vật liệu sử dụng cho công việc;
 - ảnh hưởng đối với chất lượng sản phẩm sản xuất ra;
 - quyết định thực hiện công việc ở đâu.

4 Đáp án một số bài thực hành

Thực hành 6

	Sinh học	An toàn	Xã hội	Tôn trọng	Tự khẳng định
Một bình nước uống	✓				
Cảm giác bạn đang đạt được tham vọng về nghiệp					✓
Nhiệt độ dễ chịu tại nơi làm việc	✓	✓			
Đáp ứng tốt các yêu cầu của công việc				✓	
Được chấp nhận là một thành viên quan trọng của một nhóm			✓		
Quần áo bảo hộ lao động		✓			
Tận hưởng sự tôn trọng từ cấp trên của bạn				✓	

Thực hành 31

Các câu trả lời được trình bày dưới đây. Bạn có thể đưa ra một số trả lời phù hợp với doanh nghiệp của bạn hơn.

Nhu cầu sinh học ▪ nhà ăn ▪ bữa ăn giữa ca ▪ bàn ghế làm việc	▪ nước uống ▪ nhà vệ sinh ▪ trà, cà phê
Nhu cầu an toàn ▪ điều kiện làm việc an toàn ▪ quần áo bảo hộ lao động ▪ phòng y tế	▪ bảo hiểm y tế ▪ thỏa thuận về quy trình làm việc
Nhu cầu xã hội ▪ cơ hội làm việc nhóm ▪ các câu lạc bộ, ... ▪ cơ hội giúp đỡ nhau	▪ nhà vệ sinh và nhà ăn nơi nhân viên có thể gặp gỡ ▪ cảm giác được là thành viên của công ty

Nhu cầu tôn trọng ■ được khen ngợi khi hoàn thành tốt công việc ■ các biểu hiện của địa vị ■ được nhìn nhận như một nhân viên xuất sắc	■ chức danh và quyền hạn đi kèm ■ sự tự trọng bắt nguồn từ việc hoàn thành tốt công việc
Nhu cầu tự khẳng định ■ công việc thú vị ■ cơ hội sáng tạo ■ tiếng tăm về chuyên môn	■ công việc có tính thách thức ■ cơ hội để phát triển kỹ năng và tài năng

5 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Trả lời 1 Câu trả lời của bạn có thể là: “những gì khiến bạn thực sự muốn làm việc gì đó”, hoặc là “điều khiến bạn muốn làm việc, thay vì bạn làm việc đó chỉ vì bạn phải làm”.
- Trả lời 2 Danh mục nhu cầu của Maslow từ cấp độ thấp đến cấp độ cao là: nhu cầu sinh học, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự khẳng định.
- Trả lời 3 Thuyết X đề cập đến phương thức “cây gậy và củ cà rốt” – sử dụng tiền bạc, sự an toàn cũng như đe dọa để tác động lên con người.
- Trả lời 4 Thuyết Y cho rằng con người không phải là không thích làm việc và trong các điều kiện thích hợp thì họ sẽ thích làm việc.
- Trả lời 5 Một “yếu tố duy trì” là một yếu tố có thể gây triệt tiêu động lực khi nó không được đảm bảo, nhưng bản thân nó lại không tạo ra động lực làm việc.
- Trả lời 6 Hiệu quả công việc phụ thuộc vào nỗ lực. Nỗ lực phụ thuộc vào động lực làm việc.
- Trả lời 7 Phần thưởng có thể không đủ sức hấp dẫn, hoặc có thể hấp dẫn nhưng lại khó đạt được.
- Trả lời 8 Những nhược điểm là: hiện tượng vắng mặt và bỏ việc cao, nhiều tai nạn hơn và chi phí cao hơn.

Tóm lược và suy ngẫm

- Trả lời 9 Năm đặc trưng của công việc là thông tin phản hồi từ công việc, sự tự chủ, sự đa dạng của kỹ năng, kết quả có thể nhìn thấy được và tầm quan trọng của công việc.
- Trả lời 10 Mở rộng công việc có nghĩa là giao thêm cho nhân viên các nhiệm vụ khác có tính chất tương tự.
- Trả lời 11 Luân chuyển công việc là việc chuyển nhân viên qua làm một số công việc khác nhau có mức độ phức tạp tương đương.
- Trả lời 12 Đó là các công việc khi mức độ thỏa mãn thấp; các yếu tố duy trì đòi hỏi chi phí cao; các thay đổi không tốn kém; sự thiếu vắng yếu tố tạo động lực ảnh hưởng xấu đến hiệu quả công việc.
- Trả lời 13 (a) thông tin phản hồi phải được cung cấp càng sớm càng tốt ngay sau khi biết kết quả công việc; (b) sự phản hồi tốt nhất là thông tin chi tiết được cung cấp một cách khéo léo và tích cực.
- Trả lời 14 “Tự chủ” có nghĩa là “tự quản”: là quyền được làm công việc theo cách mà bạn cho là phù hợp.
- Trả lời 15 Bạn có thể nêu lên một loạt biện pháp, bao gồm: tuân theo nguyên tắc làm giàu công việc, cố gắng tạo ra môi trường làm việc thích hợp; đánh giá nỗ lực và đóng góp của cá nhân; nâng cao giá trị thực của công việc; làm cho công việc vui vẻ.

6 Đáp án bài tập tình huống

- 1 Các nhân viên của Mai có thể cảm thấy phẫn khởi trong một thời gian nhất định, nhưng họ sẽ nhanh chóng trở lại với trạng thái không thỏa mãn. Nếu thiếu sự giải thích kỹ lưỡng và các phân tích nhằm chỉ ra các nguyên nhân trực tiếp gây ra tình trạng làm việc sa sút, thì việc tăng lương không cải thiện được tình hình một cách triệt để, mà còn có thể vô tình tạo cho nhân viên một lý do “hợp lý” để đổ lỗi cho môi trường hay điều kiện làm việc.
- 2 Mai cần phải lên một kế hoạch cẩn thận trước khi thực hiện, trong kế hoạch đó Mai cần quan tâm đến việc tìm hiểu rõ hơn về từng nhân viên của cô, chia sẻ thông tin phản hồi từ khách hàng, và những bước thay đổi cần thực hiện. Mai cũng phải chuẩn bị cung cấp cho nhân viên những huấn luyện và hướng dẫn cần thiết. Mai cũng cần nhớ rằng không thể ủy thác những việc cô không thích và giữ lại cho bản thân tất cả những việc thích thú nhất.

Nếu làm như vậy, người lãnh đạo sẽ có thể gây ra ảnh hưởng tiêu cực lên tinh thần làm việc của nhân viên.

- 3 Bạn cần phân tích việc áp dụng phương thức làm giàu công việc sẽ đem lại các ảnh hưởng mong đợi nào đến hiệu quả công việc của Mai và của từng nhân viên trong văn phòng, sự thỏa mãn của khách hàng và cuối cùng là hiệu quả kinh doanh của cả văn phòng đại lý.

Chẳng hạn đối với các nhân viên giao dịch khi đã có khả năng thực hiện toàn bộ các nghiệp vụ có liên quan, họ có thể được giao phụ trách tất cả các tác nghiệp liên quan đến một khách hàng hay một chuyến du lịch. Điều này khiến nhân viên có trách nhiệm cao hơn với khách hàng của họ, và thấy được kết quả công việc thông qua sự hài lòng của từng cá nhân khách hàng hay từng nhóm khách hàng cụ thể.

- 4 Tạo điều kiện để mỗi nhân viên giao dịch đều có cơ hội chịu trách nhiệm về từng khách hàng hay nhóm khách hàng cụ thể. Chẳng hạn cho Tuấn được làm quen và thực hiện thiết kế một số chuyến du lịch trọn gói cho các khách hàng có nhu cầu riêng biệt, đó là việc mà Mai đang làm. Tuấn cũng nên làm quen với công việc của Thanh.

Cho Thanh được làm quen với công việc mà Tuấn đang phụ trách, và dần phụ trách một số tua du lịch trọn gói.

Giai đoạn đầu Mai cần quan tâm theo dõi và hỗ trợ kịp thời, kèm theo các thông tin phản hồi về kết quả công việc.

- 5 Việc ủy quyền nên thực hiện đối với những công việc đơn giản và dễ trước, sau đó đến những công việc phức tạp và khó. Nên khen ngợi kịp thời khi nhân viên làm tốt công việc. Mai cần đặt ra vài chỉ số hợp lý để đánh giá tác động của việc làm giàu công việc, chẳng hạn số lượng khách hàng than phiền, và có những phần thưởng thỏa đáng cho những tiến bộ đạt được.

Giải thích cho nhân viên hiểu việc đi trễ về sớm sẽ ảnh hưởng không tốt đến tính chuyên nghiệp của đại lý và thu nhập chung của nhóm như thế nào.

Giải thích cho Ngọc và cả nhóm thấy tầm quan trọng của công việc thư ký đối với kết quả công việc của nhóm và sự hài lòng của khách hàng.



business edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

PHIẾU ĐÁNH GIÁ SÁCH HỌC LINH HOẠT TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Ý kiến của các bạn rất quan trọng đối với chúng tôi!

Xin các bạn vui lòng dành ít phút để điền vào các câu hỏi đánh giá dưới đây. Sau khi nhận được một phiếu đánh giá hoàn chỉnh, chúng tôi sẽ gửi đến các bạn một món quà nhỏ để cảm ơn các bạn.

Khi đã điền xong phiếu đánh giá này, các bạn vui lòng cắt phiếu ra khỏi sách, gấp đôi lại, bấm kim và gửi trả về cho chúng tôi qua đường bưu điện.

(Lưu ý: Chúng tôi chỉ nhận bản chính của phiếu.

Thư không phải dán tem)

- 1. Hãy đánh giá các phần sau của sách học linh hoạt này theo thang điểm từ 1 (Kém) đến 4 (Xuất sắc) (Khoanh tròn câu trả lời của bạn trên bảng dưới đây)**

A. Tính phù hợp của nội dung:

	Kém	Cần cải tiến	Tốt	Xuất sắc
1. Khái niệm và lý thuyết?	1	2	3	4
2. Các ví dụ?	1	2	3	4
3. Các thực hành?	1	2	3	4
4. Bài tập tình huống?	1	2	3	4
5. Tự đánh giá?	1	2	3	4
6. Các tóm tắt?	1	2	3	4
7. Phần khác (xin nêu rõ):	1	2	3	4

B. Khả năng ứng dụng vào công việc của bạn:

	Kém	Cần cải tiến	Tốt	Xuất sắc
1. Khái niệm và lý thuyết?	1	2	3	4
2. Các ví dụ?	1	2	3	4
3. Các thực hành?	1	2	3	4
4. Bài tập tình huống?	1	2	3	4
5. Các tóm tắt?	1	2	3	4
6. Phần khác (xin nêu rõ):	1	2	3	4

C. Tính chính xác và rõ ràng của sách học linh hoạt này:

	Kém	Cần cải tiến	Tốt	Xuất sắc
1. Khái niệm và lý thuyết?	1	2	3	4
2. Các ví dụ?	1	2	3	4
3. Các thực hành?	1	2	3	4
4. Bài tập tình huống?	1	2	3	4
5. Tự đánh giá?	1	2	3	4
6. Các tóm tắt?	1	2	3	4
7. Phần khác (xin nêu rõ):	1	2	3	4

D. Cách trình bày sách:

	Kém	Cần cải tiến	Tốt	Xuất sắc
1. Cỡ sách	1	2	3	4
2. Thiết kế bìa trước	1	2	3	4
3. Cỡ chữ	1	2	3	4
4. Kiểu chữ	1	2	3	4
5. Bố cục	1	2	3	4
6. Ngôn ngữ	1	2	3	4
7. Các minh họa (bảng, biểu)	1	2	3	4
8. Chi tiết khác (xin nêu rõ):	1	2	3	4

E. Đánh giá chung về sách này:

	Kém	Cần cải tiến	Tốt	Xuất sắc
Đánh giá chung	1	2	3	4

 **II. Bạn thích phần nào nhất trong những phần sau trong sách?** (Vui lòng đánh dấu tối đa **ba** phần trong các phần dưới đây)

- | | | |
|---|---|---|
| ☐ Khái niệm và lý thuyết | ☐ Bài tập tình huống | ☐ Kế hoạch hành động |
| ☐ Các ví dụ | ☐ Tự đánh giá | ☐ Bài kiểm tra nhanh |
| ☐ Các thực hành | ☐ Các tóm tắt | ☐ Tóm lược và suy ngẫm |

Ý kiến khác : _____

III. Bạn ít thích phần nào nhất trong những phần sau trong sách ? (Vui lòng đánh dấu tối đa **ba** phần trong các phần dưới đây)

- | | | |
|---|---|---|
| ☐ Khái niệm và lý thuyết | ☐ Bài tập tình huống | ☐ Kế hoạch hành động |
| ☐ Các ví dụ | ☐ Tự đánh giá | ☐ Bài kiểm tra nhanh |
| ☐ Các thực hành | ☐ Các tóm tắt | ☐ Tóm lược và suy ngẫm |

Ý kiến khác : _____

IV. Bạn muốn cuốn sách này bao gồm thêm những vấn đề nào (trong phạm vi chủ đề của cuốn sách) trong lần xuất bản tới?

1. _____
2. _____
3. _____

V. Trong lần xuất bản tới cho các chủ đề khác, nếu giá cuốn sách không thay đổi hoặc tăng nhẹ, bạn thích cuốn sách có kích thước nào hơn trong các kích thước sau đây:

- ☐ 16cm x 24cm (kích thước hiện tại) ☐ 19cm x 26cm ☐ 21cm x 29cm

Xin nêu rõ lý do: _____

VI. Bạn biết về sách học linh hoạt này từ đâu? (Xin đánh dấu vào những câu trả lời thích hợp)

- | | | |
|--|---|---|
| ☐ Quảng cáo trên TV/radio | ☐ Khóa đào tạo | ☐ Từ hiệp hội doanh nghiệp |
| ☐ Quảng cáo trên báo chí | ☐ Nhà sách | ☐ Thư viện |
| ☐ Từ bạn bè | ☐ Trên trang Web của Business Edge | ☐ Qua CD-ROM của Business Edge |

☐ Khác (xin nêu rõ): _____

VII. Lý do chính bạn mua sách học linh hoạt này? (Xin đánh dấu vào những câu trả lời thích hợp)

- ☐ Tôi thích cách trình bày và bố cục của cuốn sách.
- ☐ Tôi đang tìm giải pháp để cải tiến công việc kinh doanh của mình.
- ☐ Sách này được dùng tham khảo trong một khóa học quản trị mà tôi đã tham dự.
- ☐ Tôi nghĩ sách sẽ giúp tôi phát triển các kỹ năng quản lý mới.
- ☐ Lý do khác (xin nêu rõ): _____
- _____

VIII. Bạn có thường xuyên mua các sách về quản trị không?

- ☐ Một tuần một lần
- ☐ Hai tuần một lần
- ☐ Một tháng một lần
- ☐ Khác (xin nêu rõ): _____
- _____

IX. Bạn dùng sách này như thế nào? (Xin đánh dấu vào các câu trả lời thích hợp)

- ☐ Để tự học
- ☐ Trong công việc
- ☐ Như tài liệu tham khảo trong chương trình đào tạo
- ☐ Tại một trung tâm đào tạo
- ☐ Qua hệ thống học từ xa
- ☐ Để tham khảo trong công việc quản trị

X. Hãy cho chúng tôi biết về bạn (Xin đánh dấu vào các câu trả lời thích hợp)

A. Nhóm tuổi:

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| ☐ Dưới 20 | ☐ 20 đến 30 |
| ☐ 31 đến 40 | ☐ Trên 40 |



B. Trình độ học vấn:

- ☐ Trung học ☐ Cao đẳng
☐ Đại học ☐ Cao học
☐ Khác (xin nêu rõ): _____

C. Chức vụ: _____

D. Cấp bậc:

- ☐ Quản lý cấp cao ☐ Quản lý cấp giữa
☐ Nhân viên ☐ Vị trí khác (xin nêu rõ): _____

E. Loại hình của công ty bạn:

- ☐ Doanh nghiệp quốc doanh ☐ Doanh nghiệp tư nhân
☐ Công ty đầu tư nước ngoài ☐ Cơ quan giáo dục/đào tạo
☐ Loại hình khác (xin nêu rõ): _____

F. Ngành kinh doanh của công ty bạn:

- ☐ Dịch vụ
☐ Sản xuất
☐ Thương mại
☐ Loại hình khác (xin nêu rõ): _____

XI. Có lỗi nào trong sách mà chúng tôi đã bỏ sót không? (Xin vui lòng nêu rõ)

XII. Các ý kiến hay đề nghị khác:

Cảm ơn các bạn đã hoàn tất phiếu đánh giá này!

Tên người đánh giá:

Địa chỉ:



(Thư không cần dán tem)

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

To: Business Edge - MPDF

Somerset Chancellor Court, Khu A, Tầng 1

21-23 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1

Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam.

nơi bấm kim

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Chịu trách nhiệm xuất bản : **TS. QUÁCH THU NGUYỆT**
Biên tập : **THÀNH NAM**
Bìa : **TRÍ ĐỨC**
Sửa bản in : **PHẠM NGUYỄN**

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành Phố Hồ Chí Minh

ĐT : 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973

Fax : 84.8.8437450 - Email : Nxbtre @HCM.vnn.vn

Website : [Http://www.nxbtre.com.vn](http://www.nxbtre.com.vn)

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh Q. Đống Đa. Hà Nội

ĐT : (04) 7734544

Fax : (04) 7734544

E-mail : vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

Khổ 16 x 24cm, Số 11-2006/CXB/738-262/ĐKKH/Tre Quyết định xuất bản số: 717A/QĐ-Tre, ngày 26 tháng 05 năm 2006. In 1.000 cuốn, tại Công ty cổ phần in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q. Phú Nhuận - TP. HCM. In xong và nộp lưu chiểu tháng 6 năm 2006.

TAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Bạn làm thế nào để cho nhân viên của bạn có động lực làm việc cao hơn - quan tâm và nhiệt tình hơn với những mục tiêu mà bạn và doanh nghiệp của bạn đang muốn hoàn thành? Bạn có nghĩ rằng nếu được trả lương cao hơn thì nhân viên sẽ làm việc chăm chỉ, nhiệt tình và hiệu quả hơn không? Nếu câu trả lời là "có" thì bạn không hoàn toàn đúng. Tuy nhiên, chắc bạn cũng biết rằng có những cách khác ngoài tiền lương cũng có thể tạo động lực cho nhân viên của bạn làm việc. Cuốn sách này sẽ giúp bạn hiểu thêm những nguyên lý cơ bản trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Khi học xong cuốn sách, bạn sẽ có thể:

- định nghĩa "động lực làm việc" trên quan điểm quản lý;
- mô tả những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của những người cùng làm việc với bạn;
- nhận biết các nguyên tắc làm giàu công việc;
- mô tả vai trò của người lãnh đạo trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên;
- áp dụng các kỹ thuật làm giàu công việc để tạo động lực làm việc cho nhân viên.

